



## **ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

# **A Carreira em Progressão Horizontal: Avaliando as Âncoras de Carreira dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa**

**Pedro Tiago dos Santos Fernandes Dias**

*Aspirante a Oficial - Aluno/Piloto Aviador/139412-G*

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

**Júri**

Presidente:

Orientador: Prof. Doutor José Luís Nascimento

Vogal: MAJ/PSI/120630-D Cristina Paula de Almeida Fachada

**Sintra, maio de 2020**





## **ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

# **A Carreira em Progressão Horizontal: Avaliando as Âncoras de Carreira dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa**

**Pedro Tiago dos Santos Fernandes Dias**

*Aspirante a Oficial - Aluno/Piloto Aviador/139412-G*

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

**Júri**

Presidente:

Orientador: Prof. Doutor José Luís Nascimento

Vogal: MAJ/PSI/120630-D Cristina Paula de Almeida Fachada

**Sintra, maio de 2020**

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

## Agradecimentos

Chego ao final de mais uma etapa da minha vida académica, marcada por inúmeros desafios e incertezas, mas que graças ao apoio e orientação de diversas pessoas, foram superados. Deste modo, gostaria de deixar o meu agradecimento a essas pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho de investigação.

Ao meu orientador, Senhor Professor Doutor José Nascimento, agradeço o seu exemplar apoio e orientação, pautados por um elevado rigor científico com que sempre me norteou ao longo de todas as etapas da presente dissertação.

À Academia da Força Aérea, pelos ensinamentos que me tem transmitido e porque me tem permitido continuar a perseguir o meu sonho pessoal de me tornar Piloto Aviador. A todos os seus docentes, mas em especial à Senhora Capitão Ana Gomes pela sua incrível disponibilidade em dar os seus conselhos e motivação quando mais necessitei.

Ao excelentíssimo Major-General António Temporão e ao Senhor Tenente-Coronel Quirino Martins pela total abertura na realização das entrevistas exploratórias, indicando-me o caminho a seguir perante a incerteza inicial relativa à temática. Também aos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa, por terem despendido do seu tempo pessoal para responder ao inquérito, permitindo a existência deste estudo.

À minha família pelo enorme apoio que me deram em toda a minha vida, pela educação que me proporcionaram e que me fez ser o que sou hoje, pela paciência e compreensão e por me ensinarem desde sempre a não desistir.

Aos Distintos, camaradas que são também uma família para mim, por me acompanharem permanentemente nos bons e, especialmente, nos maus momentos, por me fazerem superar a mim mesmo e por me darem força para alcançar feitos que pensava serem impossíveis. Que possamos voar para sempre além do comum dos mortais.

A todos vós, o meu sincero agradecimento!



## Resumo

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo identificar o perfil de âncoras de carreira dos Oficiais Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa e verificar como é que o mesmo varia em função da situação pessoal/familiar e profissional do piloto. Simultaneamente foi averiguado a existência de relações destas âncoras com a carreira em progressão horizontal.

A amostra deste estudo, recolhida por conveniência, é composta por 72 indivíduos, correspondente a 38,3% da população-alvo existente. Quanto à recolha de dados, foi seguida uma metodologia quantitativamente mista, utilizando um inquérito por questionário para a obtenção destes. O instrumento utilizado baseia-se no *Career Orientations Inventory*, desenvolvido por Schein (1990), tendo este sido adaptado para melhor se ajustar ao contexto militar. Para o tratamento dos dados quantitativos foi utilizado o programa estatístico SPSS e realizada uma análise de conteúdo às perguntas qualitativas existentes.

Foi concluído que as âncoras Estilo de Vida e Competência Técnica/Funcional são as que se encontram mais desenvolvidas, sendo a Competência de Gestão a âncora com os valores inferiores. Verificaram-se diferenças significativas consoante fatores demográficos, como a idade, o estado civil e o número de descendentes, e fatores profissionais, como a qualificação, o número de horas de voo bem como a duração do empenhamento em destacamentos nacionais e missões internacionais. Adicionalmente comprovou-se a existência de correlações com a carreira em progressão horizontal, proporcionadora de um alinhamento com o recente conceito de carreiras Proteanas.

As contribuições do estudo reforçam a importância da valorização dos Recursos Humanos, identificados como o principal recurso estratégico das organizações. Deste modo, a identificação das âncoras de carreira dos seus colaboradores constitui-se como uma importante ferramenta de gestão para a aplicação de medidas mais ajustadas, tendo como intuito o alcance de melhores resultados e elevados níveis de satisfação.

Finalmente, são apresentadas as limitações encontradas no decorrer do presente estudo assim como sugestões para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Âncoras de Carreira; Militar; Piloto





## **Abstract**

The aim of this investigation was to identify the career anchor profile of the Portuguese Air Force military pilots and to verify how it varies, according to the pilot's personal/family and professional situation. Simultaneously, the existence of relationships between these anchors and the horizontal career progression was ascertained.

A convenience sample of 72 individuals was collected, which corresponds to about 38.3% of the existing target population. For the data collection, a mixed quantitative methodology by means of a survey was followed. The used instrument was based in the Career Orientations Inventory, developed by Schein (1990), which was adapted to better fit the military context. The statistical analysis software program SPSS was used to process all the quantitative data and a content analysis of the qualitative questions was also conducted.

It was concluded that the Lifestyle and Technical/Functional Competence anchors are the most developed and General Managerial Competence showed the lowest values. There were significant differences based on demographic factors, such as age, marital status and number of descendants, as well as professional factors, such as the pilot's qualifications, the number of flight hours and the duration of national deployments and international missions. Additionally, the existence of correlations with the horizontal progression career was verified, providing an alignment with the recent concept of Protean careers.

The study's contributions reinforce the importance of valuing Human Resources, which are identified as the main strategic resource of organizations. Therefore, the identification of the career anchors of its employees is an important management tool for the application of better adjusted measures, aiming to achieve better results and higher levels of satisfaction.

Lastly, the limitations encountered during the formulation of the present study are presented, as well as some suggestions for future investigations.

**Keywords:** Career Anchors; Military; Pilot



## Índice

|                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos.....                                                 | iii  |
| Resumo .....                                                        | v    |
| Abstract .....                                                      | vii  |
| Índice.....                                                         | ix   |
| Índice de Figuras .....                                             | xiii |
| Índice de Tabelas .....                                             | xv   |
| Lista de Abreviaturas e Siglas .....                                | xvii |
| 1 Introdução .....                                                  | 1    |
| 1.1 Objeto de estudo.....                                           | 1    |
| 1.2 Objetivos .....                                                 | 3    |
| 1.3 Panorâmica.....                                                 | 4    |
| 2 Revisão da Literatura .....                                       | 7    |
| 2.1 Gestão de Recursos Humanos .....                                | 7    |
| 2.1.1 O conceito de Carreira .....                                  | 9    |
| 2.2 A Carreira Militar .....                                        | 12   |
| 2.2.1 Carreira militar na Força Aérea .....                         | 13   |
| 2.3 A Carreira Militar em progressão horizontal .....               | 14   |
| 2.4 Modelos de progressão horizontal nacionais e estrangeiros ..... | 16   |
| 2.5 O Piloto Aviador Militar.....                                   | 18   |
| 2.6 As Âncoras de Carreira.....                                     | 19   |
| 2.7 Modelo de Análise e Hipóteses.....                              | 24   |
| 3 Metodologia.....                                                  | 29   |
| 3.1 Desenho da Pesquisa .....                                       | 29   |
| 3.2 Entrevistas Exploratórias .....                                 | 30   |
| 3.3 Caracterização do Inquérito por Questionário.....               | 31   |

|         |                                                                                                  |    |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.1   | Itens de Caracterização da Amostra .....                                                         | 31 |
| 3.3.2   | Itens de Resposta Fechada e de Carácter Qualitativo .....                                        | 32 |
| 3.3.3   | Instrumentos de Medida das Variáveis em Estudo.....                                              | 32 |
| 3.3.3.1 | Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira .....                                              | 33 |
| 3.4     | Pré-teste ao Questionário .....                                                                  | 34 |
| 3.5     | Procedimento .....                                                                               | 34 |
| 3.6     | Caracterização da Amostra.....                                                                   | 35 |
| 4       | Resultados .....                                                                                 | 43 |
| 4.1     | Análise Descritiva dos Itens não incluídos no Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira..... | 43 |
| 4.2     | Análise das Qualidades Psicométricas do Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira.....       | 47 |
| 4.2.1.  | Análise Fatorial.....                                                                            | 47 |
| 4.2.2   | Análise de Fiabilidade .....                                                                     | 50 |
| 4.2.3   | Proposta de novo Instrumento .....                                                               | 50 |
| 4.2.4   | Análise de Sensibilidade .....                                                                   | 51 |
| 4.2.5   | Análise Descritiva dos Itens do IOC .....                                                        | 53 |
| 4.3     | Correlações entre variáveis .....                                                                | 55 |
| 4.4     | Testes de Diferenças de médias.....                                                              | 57 |
| 4.4.1   | Situação pessoal/familiar.....                                                                   | 57 |
| 4.4.2   | Situação profissional .....                                                                      | 59 |
| 4.5     | Análise das perguntas Qualitativas.....                                                          | 63 |
| 5       | Discussão de Resultados .....                                                                    | 65 |
| 5.1     | Resultados Obtidos.....                                                                          | 65 |
| 6       | Conclusões.....                                                                                  | 73 |
| 6.1     | Conclusões Principais.....                                                                       | 73 |
| 6.2     | Contribuições do Estudo .....                                                                    | 77 |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 6.2.1 Contribuições para o quadro teórico..... | 77  |
| 6.2.2 Contribuições para a Gestão.....         | 78  |
| 6.3 Limitações da Investigação.....            | 79  |
| 6.4 Propostas para Investigações Futuras.....  | 80  |
| Referências Bibliográficas .....               | 81  |
| Anexo A.....                                   | A-1 |
| Anexo B.....                                   | B-1 |
| Anexo C.....                                   | C-1 |
| Anexo D.....                                   | D-1 |
| Anexo E.....                                   | E-1 |
| Anexo F.....                                   | F-1 |
| Anexo G.....                                   | G-1 |
| Anexo H.....                                   | H-1 |



## Índice de Figuras

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura hierárquica .....          | 10  |
| Figura 2 - Modelo de progressão de carreira numa estrutura horizontal .....                       | 11  |
| Figura 3 - Extrato do organograma da Força Aérea Portuguesa.....                                  | 14  |
| Figura 4 - Modelo de Análise.....                                                                 | 25  |
| Figura 5 - Modelo de equações estruturais do tipo de carreira face às âncoras de carreira .....   | 56  |
| Gráfico 1(a e b) - Teste Post-Hoc do número de filhos (Âncoras SE e EV) .....                     | 59  |
| Gráfico 2 - Teste Post-Hoc da qualificação (Âncora DP).....                                       | 60  |
| Gráfico 3 - Respostas relativas à questão sobre a preocupação com a carreira do cônjuge.....      | 63  |
| Gráfico 4 - Respostas relativas à questão sobre os impactos negativos na carreira do cônjuge..... | 64  |
| Gráfico H-1 - Comparações múltiplas do número de filhos (Âncoras SE e EV) .....                   | H-1 |
| Gráfico H-2 - Comparações múltiplas de qualificações (Âncora DP) .....                            | H-2 |





## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Características diferenciadoras entre a carreira tradicional e proteana...                                                         | 12 |
| Tabela 2 - Perfis de âncoras de carreira de Schein.....                                                                                       | 23 |
| Tabela 3 - Listagem dos entrevistados.....                                                                                                    | 31 |
| Tabela 4 - Caracterização comparativa da população e amostra.....                                                                             | 36 |
| Tabela 5 - Postos em função da esquadra de colocação da população .....                                                                       | 37 |
| Tabela 6 - Postos em função da esquadra de colocação da amostra .....                                                                         | 37 |
| Tabela 7 - Qualificações dos inquiridos.....                                                                                                  | 38 |
| Tabela 8 - Estatística descritiva do número de horas de voo e dias passados em<br>destacamento e missões no estrangeiro no ano anterior ..... | 38 |
| Tabela 9 - Motivações de entrada na FAP para a especialidade de PILAV .....                                                                   | 39 |
| Tabela 10 - Estado Civil em função do Posto.....                                                                                              | 40 |
| Tabela 11 - Quantidade de filhos.....                                                                                                         | 40 |
| Tabela 12 - Estatística descritiva relativa à preocupação pela carreira do cônjuge .                                                          | 43 |
| Tabela 13 - Estatística descritiva relativa à influência na carreira do cônjuge.....                                                          | 44 |
| Tabela 14 - Estatística descritiva relativa à preocupação pelo acesso a cuidados para<br>a família.....                                       | 44 |
| Tabela 15 - Estatística descritiva sobre a intenção de permanência na FAP .....                                                               | 45 |
| Tabela 16 - Referência cruzada entre o tipo de missão e a intenção de permanência<br>na FAP .....                                             | 45 |
| Tabela 17 - Estatística descritiva dos itens não relacionados com instrumentos de<br>medida.....                                              | 46 |
| Tabela 18 - Referência cruzada entre a intenção de permanência na FAP e a intenção<br>de voar toda a carreira .....                           | 47 |
| Tabela 19 - Análise fatorial do IOC.....                                                                                                      | 48 |
| Tabela 20 - Tabela de componentes rodada.....                                                                                                 | 49 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 21 – Tabela resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida das âncoras de carreira.....      | 50  |
| Tabela 22 - Tabela resumo da análise de fiabilidade do novo instrumento de medida das âncoras de carreira..... | 51  |
| Tabela 23 - Teste K-S das âncoras de carreira.....                                                             | 51  |
| Tabela 24 - Medidas de forma dos fatores.....                                                                  | 52  |
| Tabela 25 - Estatística descritiva das âncoras de carreira.....                                                | 53  |
| Tabela 26 - Estatística descritiva dos itens com a média mais elevada.....                                     | 54  |
| Tabela 27 - Estatística descritiva dos itens com a média mais baixa.....                                       | 54  |
| Tabela 28 - Análise correlacional entre as variáveis.....                                                      | 55  |
| Tabela 29 - Teste t-student para a idade.....                                                                  | 57  |
| Tabela 30 - Teste t-student para o estado civil.....                                                           | 58  |
| Tabela 31 - Teste ANOVA para o número de filhos.....                                                           | 58  |
| Tabela 32 - Teste ANOVA para a qualificação.....                                                               | 60  |
| Tabela 33 - Teste t-student para as HV.....                                                                    | 61  |
| Tabela 34 - Teste t-student para os dias em DN no último ano.....                                              | 61  |
| Tabela 35 - Teste t-student para os dias em MI no último ano.....                                              | 62  |
| Tabela 36 - Resumo dos testes de hipóteses.....                                                                | 65  |
| Tabela E-1 - Análise Fatorial do Instrumento de medida das âncoras de carreira ..                              | E-1 |
| Tabela F-1 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora TF.....                                                | F-1 |
| Tabela F-2 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora CG.....                                                | F-1 |
| Tabela F-3 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora AI.....                                                | F-1 |
| Tabela F-4 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora SE.....                                                | F-2 |
| Tabela F-5 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora SD.....                                                | F-2 |
| Tabela F-6 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora DP.....                                                | F-2 |
| Tabela F-7 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora EV.....                                                | F-3 |
| Tabela G-1 - Estatística descritiva das âncoras de carreira e respetivos itens .....                           | G-1 |

## Lista de Abreviaturas e Siglas

|               |                                           |
|---------------|-------------------------------------------|
| <b>AI</b>     | Autonomia/Independência                   |
| <b>CCEM</b>   | Conselho de Chefes de Estado-Maior        |
| <b>CEMFA</b>  | Chefe de Estado-Maior da Força Aérea      |
| <b>CG</b>     | Competência de Gestão                     |
| <b>CPESFA</b> | Comando de Pessoal da Força Aérea         |
| <b>CPH</b>    | Carreira em Progressão Horizontal         |
| <b>CPV</b>    | Carreira em Progressão Vertical           |
| <b>DN</b>     | Destacamentos Nacionais                   |
| <b>DP</b>     | Direção de Pessoal                        |
| <b>DP</b>     | Desafio Puro                              |
| <b>EMFAR</b>  | Estatuto dos Militares das Forças Armadas |
| <b>EV</b>     | Estilo de Vida                            |
| <b>FAP</b>    | Força Aérea Portuguesa                    |
| <b>FFAA</b>   | Forças Armadas                            |
| <b>FP</b>     | Função Pública                            |
| <b>GRH</b>    | Gestão de Recursos Humanos                |
| <b>H</b>      | Hipótese                                  |
| <b>HV</b>     | Horas de voo                              |
| <b>IOC</b>    | Inventário de Orientações de Carreira     |
| <b>KMO</b>    | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>                 |
| <b>K-S</b>    | <i>Kolmogorov-Smirnov</i>                 |
| <b>LISREL</b> | <i>Linear Structural Relations</i>        |
| <b>MI</b>     | Missões Internacionais                    |
| <b>NATO</b>   | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |

|              |                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------|
| <b>PILAV</b> | Piloto Aviador                                      |
| <b>PP</b>    | Pergunta de partida                                 |
| <b>PSP</b>   | Polícia de Segurança Pública                        |
| <b>QP</b>    | Quadros Permanentes                                 |
| <b>RH</b>    | Recursos Humanos                                    |
| <b>SD</b>    | Serviço/Dedicação a uma causa                       |
| <b>SE</b>    | Segurança/Estabilidade                              |
| <b>SPSS</b>  | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>  |
| <b>TF</b>    | Competência Técnica/Funcional                       |
| <b>VICA</b>  | Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade |

# **1 Introdução**

O presente estudo tem como tema “A Carreira em Progressão Horizontal: Avaliando as Âncoras de Carreira dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa”.

Inicialmente vai ser realizado um enquadramento teórico do objeto de estudo por forma a dar a conhecer ao leitor o panorama atual da Gestão de Recursos Humanos e de Carreiras, em específico na Força Aérea Portuguesa. Seguidamente serão apresentados os objetivos gerais e específicos, terminando com uma panorâmica da dissertação.

## **1.1 Objeto de estudo**

Com o aumento da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VICA)<sup>1</sup> do mundo atual, as organizações têm de se adaptar e procurar novos meios para garantir o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Os Recursos Humanos (RH) assumem um papel cada vez mais valorizado e são identificados pelos gestores como o principal recurso estratégico diferenciador das organizações (Lemos, 2011). No meio militar, e em particular na Força Aérea Portuguesa (FAP), não é diferente.

Enquanto ferramenta, a gestão de carreiras surge para assegurar a harmonia entre as necessidades organizacionais e individuais, e necessita de novos mecanismos para conjugar o cumprimento da missão e as aspirações dos RH (Câmara et al., 2010).

O Orçamento do Estado para 2020 tem como quadro estratégico para a Administração Pública o “desenvolvimento de instrumentos de gestão e capacitação das organizações e indivíduos, num quadro de eficiência, racionalidade e sustentabilidade a longo prazo” (Proposta de Lei 5/XIV de 16 de dezembro, 2019, p. 21). Também a “Defesa 2020”, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril, é uma reforma que define um novo modelo para a Defesa Nacional e que estabelece umas Forças Armadas (FFAA) mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, tendo também como objetivo a otimização dos RH para

---

<sup>1</sup> VICA (em inglês VUCA) é um acrónimo utilizado pelo exército americano para tratar das ferramentas e métodos necessários para fazer frente a um ambiente extremamente agressivo.

colmatar a redução do efetivo de militares das FFAA (Resolução de Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11 de abril, 2013).

A carreira militar deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções dos militares, devido especificamente à necessária hierarquização da instituição. Por forma a permitir uma adaptação de uma sociedade em constante mudança, as linhas orientadoras da evolução desta carreira assentam nos princípios do profissionalismo, da igualdade de oportunidades, na promoção e na flexibilidade dos RH, garantindo assim a compatibilidade com as necessidades da instituição militar e ir de encontro com os interesses do próprio militar (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015).

A FAP rege-se pelos princípios de eficácia e racionalização. A sua Lei Orgânica, Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro, define que os princípios deste Ramo garantem a “correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes e assegurando uma correta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efetivo” (Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro, 2014, p. 6414).

A carreira de piloto caracteriza-se pelo alto nível de especialização e treino intensivo. Esta complexidade encontra-se nos Sistemas de Armas mais avançados da FAP, o que leva com que a utilização destes sistemas tenha de ser antecipada por um longo percurso de formação, de modo a que todos os conhecimentos estejam consolidados e se ganhe experiência na execução das missões. Dionísio (2014) refere que os militares da especialidade de Piloto Aviador (PILAV) “Quando acabam a Academia têm o brevet, são pilotos, mas não estão aptos para pilotar nenhum avião que desempenha missões da Força Aérea. Essa especialização acontece quando vão para uma esquadra onde têm horas de voo de treino”.

Devido ao facto deste percurso técnico não ser imediato, situações como a promoção a um novo posto ou o abate aos Quadros Permanentes (QP) e consequente desvinculação da FAP leva a um início de uma nova etapa profissional na altura em que as capacidades e competências de um PILAV se encontram no seu expoente máximo. Esta situação tem grande impacto moral e financeiro para a FAP pelo que se

verifica um grande interesse organizacional em prolongar a permanência dos pilotos nas suas funções (Neves, 2017).

No Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, é previsto pela primeira vez, no artigo 125.º, a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para a Carreira em Progressão Horizontal (CPH), em detrimento da Carreira em Progressão Vertical (CPV), garantindo o desempenho de cargos e o exercício de funções em áreas com um grande nível de especialização (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015).

Ao entrar no mercado de trabalho e com o início da atividade profissional, o indivíduo entra num período de descoberta das diferentes facetas da vida de trabalhador, mas também de descoberta de si próprio. É nesta interação com o ambiente de trabalho que o seu autoconceito ocupacional é desenvolvido, permitindo identificar a sua âncora de carreira (Gomes et al., 2008).

Torna-se deste modo crucial para as organizações identificarem as âncoras de carreira dos seus trabalhadores de modo a otimizar a ligação entre as exigências individuais e as organizacionais, bem como a criação de oportunidades para os colaboradores, que vão de encontro com as suas necessidades (Schein, 1974).

## **1.2 Objetivos**

Assim, pelo exposto anteriormente, o problema que o presente estudo pretende abordar é a perda de pilotos qualificados e preparados para a missão, numa altura em que se encontram com um nível de proficiência das competências muito evoluído, proporcionada pela promoção a um posto associado a uma função de gestão ou pela desvinculação da instituição.

Neste contexto, este estudo nasce da necessidade de estabelecer relações e causas para este problema e pretende identificar quais os talentos, necessidades e valores que melhor caracterizam a carreira de piloto e apresentar contributos para um modelo de CPH adequado aos interesses da FAP e às expectativas dos seus militares Pilotos Aviadores.

Tendo em conta esta problemática, o autor propõe-se a estudar esta temática no presente trabalho utilizando como pergunta de partida (PP):

PP – A Carreira em Progressão Horizontal constitui-se como uma opção viável para os Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa?

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

- i. Avaliar as âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP;
- ii. Apresentar vias para melhorar a gestão de carreiras dos Pilotos Aviadores da FAP, tendo em conta as suas expectativas.

Destes objetivos principais são derivados os seguintes objetivos específicos:

- i. Apurar quais as âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores que se encontram desenvolvidas.
- ii. Verificar se existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP consoante a situação pessoal/familiar.
- iii. Verificar se existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP consoante a situação profissional.
- iv. Averiguar a existência de correlações significativas entre a carreira proteana e as âncoras de carreira.
- v. Constatar se a carreira em progressão horizontal se relaciona com as âncoras de carreira.

### **1.3 Panorâmica**

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro e presente capítulo dedicou-se a realizar um enquadramento do objeto em estudo dando a conhecer o panorama atual da Gestão de Recursos Humanos e de Carreiras em geral e em específico na Força Aérea Portuguesa. O capítulo termina com uma identificação dos objetivos gerais e objetivos específicos derivados.

No segundo capítulo é realizada uma revisão de literatura sobre os principais conceitos abordados e feita uma ponte com o ambiente militar, sendo consultada a situação de outras organizações nacionais e de países aliados, relativamente ao tema. O capítulo encerra-se com a formulação de hipóteses tendo em conta o modelo de análise elaborado e os estudos analisados inicialmente.



No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada. Adicionalmente realiza-se uma caracterização do instrumento utilizado para a recolha de dados, bem como das suas variáveis e escalas utilizadas, terminando com uma caracterização da amostra em estudo.

Seguidamente, no quarto capítulo são apresentados todos os resultados obtidos para as análises efetuadas, nomeadamente a análise fatorial, de fidelidade e sensibilidade do instrumento utilizado. É igualmente apresentada uma análise descritiva e de correlação entre variáveis, terminando com a análise de conteúdo dos itens qualitativos.

No quinto capítulo, que corresponde à discussão de resultados, é apresentado o teste de hipóteses, que descreve se as hipóteses propostas foram confirmadas ou infirmadas.

Finalmente no último e sexto capítulo são referidas as principais conclusões, indicando se os objetivos gerais, assim como os específicos foram alcançados. Adicionalmente são apresentadas as contribuições deste estudo e indicadas as suas limitações. O capítulo encerra-se com propostas para possíveis investigações futuras.



## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura sobre os principais conceitos abordados e qual a sua ligação ao contexto militar, nomeadamente à FAP. O capítulo termina com a apresentação do modelo de análise elaborado e com a formulação das hipóteses orientadoras deste estudo.

### 2.1 Gestão de Recursos Humanos

A denominação gestão de pessoas foi um termo inicialmente utilizado pelos Estados Unidos da América, nos anos cinquenta, tendo sido desenvolvido até aos dias de hoje (Guest, 1996, 2001; Holmes & McElwee, 1995; Sisson, 2001; Storey, 1989; Strauss, 1996). Este tipo de gestão afirmou-se como uma abordagem influente e universal tendo sido realçadas duas perspetivas: a primeira como uma gestão de recursos humanos (GRH) que se preocupa com o papel do indivíduo na organização; a segunda como função estratégica, tendo demonstrado possuir um conjunto de características fundamentais suscetíveis de constituir a base de uma moldura conceptual para a sua autonomização (Garavan et al., 1998).

Sendo este um tema muito debatido, a GRH tem sido frequentemente descrita como um conceito com duas formas distintas, identificadas por *hard* e *soft* (Guest, 1987). Estas abordagens antagónicas têm fundamentos opostos quanto à sua natureza humana e às estratégias de controlo administrativo (Legge, 1995).

A abordagem *hard*, também conhecida por modelo da escola de *Michigan* (Fombrun et al., 1984), assume um ponto de vista onde as pessoas são vistas como um simples fator de produção, devendo sendo controladas por forma a melhorar a sua eficiência, o que demonstra uma forte orientação para o mercado e reflete um “instrumentalismo utilitário” (Legge, 1995, p. 66).

Por sua vez, a versão *soft*, mais pluralista, conhecida por modelo da escola de *Harvard* (Beer et al., 1984), reconhece que as pessoas têm valor e capacidade de contribuição para o desenvolvimento organizacional. Esta doutrina do “humanismo desenvolvimentista” (Legge, 1995, p. 66) considera os trabalhadores como ativos valiosos e fonte de vantagem competitiva, devido ao seu empenhamento,

desempenho, capacidade de adaptação e elevada qualidade das suas competências (Brewster, 2004).

Tendo em conta a célere evolução da sociedade e a crescente flexibilidade e fluidez do mercado económico, é de notar que os Recursos Humanos estão cada vez mais presentes na gestão das organizações e são reconhecidos pelas mesmas como o seu ativo mais importante para o seu desenvolvimento e sustentabilidade (Bilhim, 2006).

Um gestor de recursos humanos tem deste modo uma missão complexa, onde necessita possuir um conhecimento profundo das pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos quer profissionais, quer pessoais, onde pode fazer uma análise correta das suas motivações e desmotivações. São as pessoas, através das suas atitudes, competências e grau de envolvimento com as organizações onde trabalham que constituem o principal fator de diferenciação e competitividade das empresas no mercado global. É através do conhecimento profundo dos pontos fortes e fracos do perfil de cada colaborador e da própria organização que se torna possível desenvolver metodologias de gestão tendentes a otimizar o alinhamento entre as valências pessoais e os objetivos empresariais (Granadeiro, 2010; Pinto, 2010).

Assim, o desafio das organizações neste milénio será encontrar os instrumentos de GRH mais ajustados a cada realidade empresarial e para cada conjuntura de mercado, de modo a ganhar vantagem competitiva no mercado (Nabeiro, 2010; Nabo, 2010).

A gestão de carreiras é uma das práticas de GRH (Yilmaz & Kitapci, 2017). Esta combina processos e práticas organizacionais de modo a planear e desenvolver a carreira dos indivíduos, com uma responsabilidade partilhada, tendo em vista auxiliar os indivíduos a adquirir competências, conhecimentos e atitudes de modo a que alcancem os seus objetivos e sucesso profissional, e assim, através do aumento da satisfação, garantir e fortalecer o compromisso organizacional (Gomes et al., 2008; Wesarat et al., 2014).

### **2.1.1 O conceito de Carreira**

Resultado de uma grande diversidade de perspectivas teóricas e disciplinares, o conceito de carreira é dos mais controversos e difíceis de conceptualização (Gomes et al., 2008).

Várias definições de carreira foram apresentadas ao longo do tempo, sendo que estas foram evoluindo com o decorrer do mesmo. Hughes (1937) definiu carreira como a sequência de papéis, *status* e cargos realizados pelo indivíduo, considerando tanto as atividades ligadas ao trabalho como os papéis sociais desempenhados ao longo da sua vida. Baruch e Rosenstein (1992) consideram a carreira como o processo de desenvolvimento de um trabalhador ao longo de um caminho de experiências e de trabalhos, numa ou mais organizações. Hall (1976) definiu a carreira como sendo um conjunto sequencial de atitudes e comportamentos, que se encontram associados às experiências e atividades que o indivíduo exerceu e que estão relacionadas ao trabalho. Dutra (1996) identifica carreira como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço. Este autor apresenta duas diferentes dimensões: a carreira como profissão e a carreira como mobilidade ocupacional. Rocha (1999) considera a carreira como uma sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho.

Todas as definições surgem com algumas diferenças, contudo, têm em comum uma ideia de percurso, seja ele vertical ou horizontal, do indivíduo que se relaciona com o desenvolvimento pessoal no desempenhar de funções numa organização. Como complemento, Leal (2013) acrescentou à sua definição de carreira as necessidades e aspirações pessoais como fator de mudança.

Com efeito, na organização taylorista ou hierárquica, a concepção de percurso de carreira tradicional seria então representada pela sucessão vertical, onde fazer carreira significava subir na hierarquia e onde o potencial do colaborador era avaliado pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional, como se pode verificar na Figura 1.

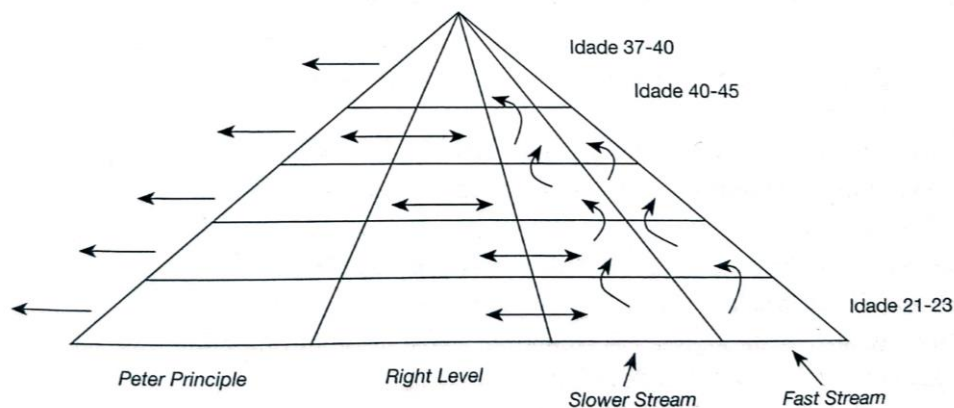


Figura 1 - Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura hierárquica

**Nota.** Fonte: Beatti and Tampoe, retirado de Novo Humanator (2010) p. 463

Nesta perspetiva tradicionalista, entende-se que as empresas devem assumir a responsabilidade pela gestão da carreira dos seus empregados, sendo esta marcada pela estabilidade, e por assegurar que todos os subordinados tenham direito aos seus benefícios. Ou seja, a carreira é propriedade da organização, pois é ela que permite a sua acessibilidade e gere o seu desenvolvimento, sendo o seu sucesso medido pelo grau de progressão dentro da hierarquia da empresa (Chanlat, 1995).

Temos então vindo a assistir a uma evolução do conceito de carreira tradicional, que contempla apenas a verticalidade como sentido único, para uma carreira com diversos sentidos, que vão de acordo tanto com as experiências e ambições pessoais, como também com as necessidades das organizações, pois, o sucesso psicológico, sentimento de orgulho e de realização pessoal, surge como consequência do alcance dos objetivos de sucesso profissional e de todos os outros aspetos das suas relações e aspirações individuais. Deste modo, a carreira proteana vem substituir a antiga conceptualização de carreira. (Hall, 1996).

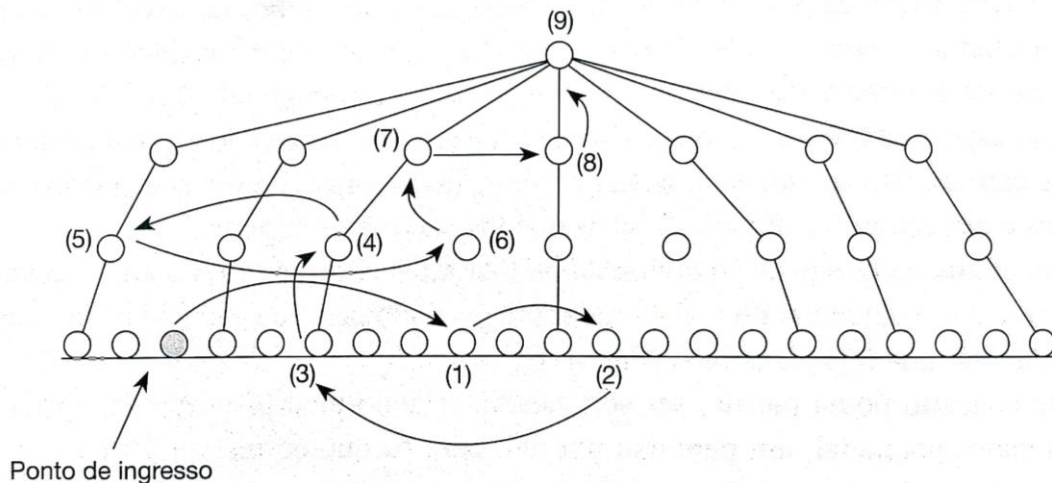


Figura 2 - Modelo de progressão de carreira numa estrutura horizontal

**Nota.** Fonte: Novo Humanator (2010) p. 464

A necessidade de mudança das organizações e consequente flexibilização do mercado de trabalho é inerente ao declínio da carreira tradicional. A movimentação vertical deixou de ser uma condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior ou se sintam realizadas. Neste conceito de progressão horizontal os profissionais circulam em movimentação laterais entre diferentes funções, permitindo-lhes ter uma perspetiva mais global do negócio e deste modo ganhar novas competências, como se pode observar na Figura 2.

Nesta tipologia de progressão, o planeamento é efetuado em função de perfis de competências, o que permite aumentar o conteúdo funcional dos cargos. Consequentemente, contribuímos para uma nova visão do desenvolvimento individual mais enriquecedora e menos limitativa (Câmara et al., 2010).

A Tabela 1 resume de uma forma geral as diferenças entre a carreira tradicional e a carreira proteana, salientando os principais aspetos que distinguem uma da outra.

Tabela 1 - Características diferenciadoras entre a carreira tradicional e proteana

|                            | <b>Carreira tradicional</b> | <b>Carreira proteana</b>                              |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Responsável</b>         | Organização                 | Indivíduo                                             |
| <b>Valores principais</b>  | Progressão                  | Crescimento da liberdade                              |
| <b>Nível de mobilidade</b> | Baixa                       | Alta                                                  |
| <b>Critério de sucesso</b> | Posição do nível do salário | Sucesso psicológico                                   |
| <b>Atitudes Chave</b>      | Compromisso organizacional  | Compromisso profissional com a satisfação no trabalho |

**Nota.** Fonte: Adaptado de Hall (2004)

Neste contexto, a carreira proteana caracteriza-se por ser gerida pelo próprio e não pela organização, dando ênfase na realização pessoal em detrimento da progressão hierárquica e por mudanças de identidade, o que implica uma aprendizagem constante. O contrato psicológico do trabalhador deixa de ser para com a organização, mas sim consigo mesmo e para com os seus objetivos profissionais. Em suma, a carreira proteana é moldada pelo indivíduo e deve ser redirecionada para ir de encontro às suas necessidades (Feijoo, 2016 cit. por Neves, 2017).

## 2.2 A Carreira Militar

As Forças Armadas constituem uma Instituição sob administração direta do Estado, estando subordinada ao Ministério da Defesa Nacional. As carreiras em contexto militar enquadram-se nas carreiras especiais da função pública (Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro, 2009; Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, 2008). A condição militar tem o seu estatuto próprio definido por diplomas normativos, nomeadamente as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89 de 1 de junho, 1989) e o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015).

A carreira militar encontra-se definida objetivamente no art.º 27.º do EMFAR como sendo “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o



exercício de funções diferenciadas entre si.”(Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015, p. 3205), e que o seu desenvolvimento se traduz “na promoção dos militares aos diferentes postos”, consoante um conjunto de critérios: “as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015, p. 3220).

Esta conceptualização tem uma perspetiva tradicional que define a carreira militar como um conjunto sequencial de promoções, que corresponde a diferentes níveis de responsabilidade e também a desempenho de cargos e exercícios de funções distintos (Neves, 2017).

No Artigo 125.º do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, que aprova o novo EMFAR, é introduzida uma nova vertente na gestão de carreira dos militares, o que possibilita aos mesmos, por opção própria, desenvolverem horizontalmente a sua carreira, em detrimento da progressão vertical, que está bastante enraizada numa organização estruturalmente hierarquizada como a instituição militar.

O referido Estatuto integra “a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”, sendo este um dos mecanismos “que têm reflexo direto no desenvolvimento das carreiras” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015, p. 3198).

### **2.2.1 Carreira Militar na Força Aérea**

Na Força Aérea Portuguesa, o Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA) tem por missão “assegurar a administração dos recursos humanos, de acordo com os planos e diretivas aprovados pelo CEMFA<sup>2</sup>”, sendo que o seu comandante dispõe de total autoridade funcional e técnica sobre todas as unidades e órgãos da FAP, no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da instrução (Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro, 2014, p. 6416).

---

<sup>2</sup> Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA)

Dependente do CPESFA encontra-se a Direção de Pessoal (DP), que tem como função “gerir os recursos humanos da Força Aérea, assegurando a sua disponibilidade e conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras”. Das competências que lhe são atribuídas, o autor destaca a descrita na alínea c) do n.º 2 do artigo 21.º do Decreto Regulamentar n.º12/2015, que aprova a orgânica da FAP, “gerir as carreiras e promover as mudanças de situação” (Decreto Regulamentar n.º 12/2015 de 31 de julho, 2015, p. 5264).

Esta Direção contempla uma estrutura orgânica baseada em áreas funcionais, composta por seis Repartições, sendo a 2.ª Repartição – Carreiras e Promoções, como podemos observar na Figura 3.

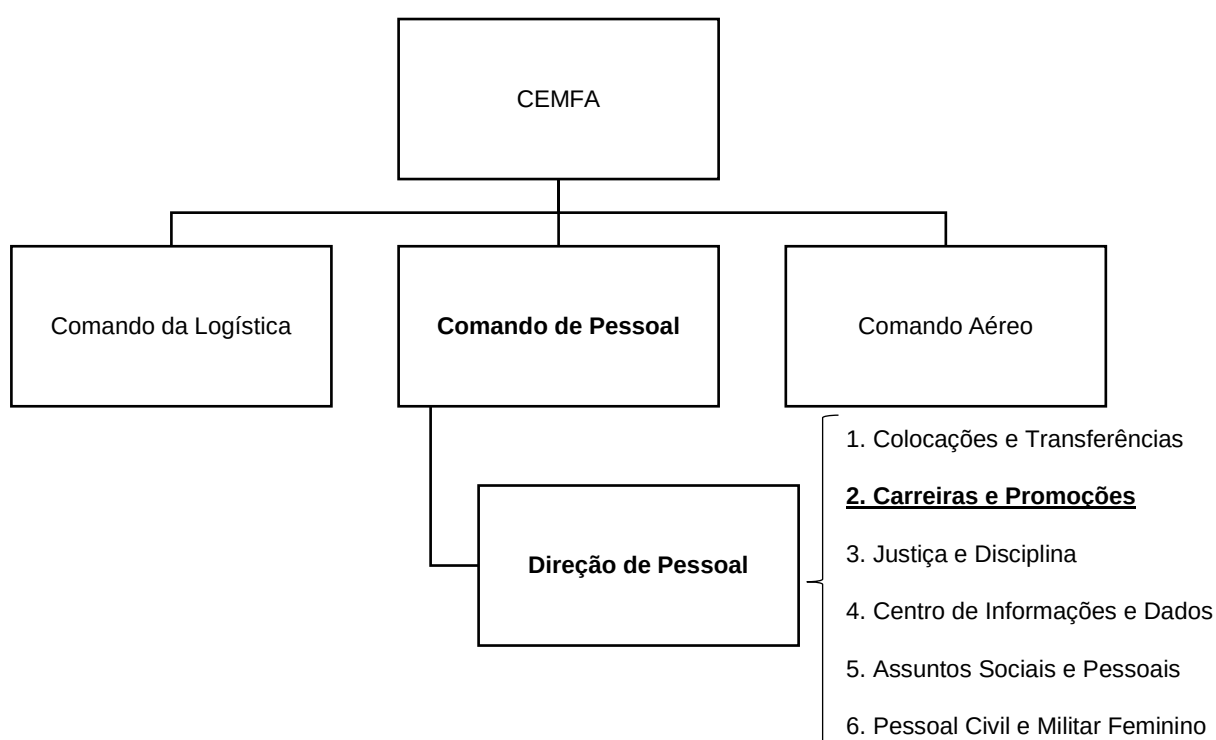


Figura 3 - Extrato do organograma da Força Aérea Portuguesa

**Nota.** Elaborado pelo autor

### 2.3 A Carreira Militar em progressão horizontal

O EMFAR define ainda no n.º 2 do artigo 125.º que “o militar que tenha optado por uma progressão horizontal fica sujeito à permanência no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas, nos termos previstos em diploma próprio” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015, p. 3220).

O artigo 21.º do mesmo diploma estipula que o diploma regulamentar sobre a progressão horizontal deverá ser “aprovado, sob proposta do CCEM<sup>3</sup>, no prazo de 180 dias, a contar da data de entrada em vigor do presente diploma” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015, p. 3201).

Até à presente data (maio de 2020) tal diploma ainda não foi publicado. No entanto, ao realizar a pesquisa documental, o autor tomou conhecimento do Projeto de Decreto-Lei n.º 78/2016, do Ministério da Defesa Nacional, com o objetivo de estabelecer as regras relativas à progressão horizontal da carreira militar, desenvolvendo o regime jurídico apropriado. O presente documento prevê que o militar que opte pela progressão horizontal permaneça no mesmo posto e possa progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte e que a transição para a progressão horizontal seria irreversível (Projeto de Decreto-Lei n.º 78/2016 de 11 de julho, 2016).

Com o intuito de complementar e enriquecer a pesquisa documental e bibliográfica, foram realizadas entrevistas exploratórias a militares que, devido às suas funções e também conhecimento e experiência detidos, são entidades reconhecidas como especialistas na temática. Depois da leitura e consecutiva análise das entrevistas realizadas (Anexo B), verificou-se a emergência de três categorias: a Gestão de Carreiras e Recursos Humanos na FAP; a carreira dos PILAV; e o modelo de Carreira em Progressão Horizontal.

Relativamente à Gestão de Carreira e Recursos Humanos na FAP, ambos os entrevistados consideram que a gestão de carreiras é uma responsabilidade partilhada entre a instituição e os seus militares.

É referido a existência de um choque geracional na instituição, que deve ser visto como uma oportunidade para a FAP se adaptar àquilo que são os desafios do século XXI, nomeadamente o aparecimento de novos conceitos de carreira, como é o caso da carreira proteana (Temporão, entrevista presencial, 22 de novembro de 2019). Adicionalmente, os gestores de Recursos Humanos da Força Aérea “têm que estar sensíveis ao universo de militares que gerem” sendo um dos objetivos da Direção de Pessoal criar flexibilidade de gestão por forma a estar mais alinhada com as pessoas. (Martins, entrevista presencial, 3 de dezembro de 2019).

---

<sup>3</sup> Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM)

Já quanto à carreira dos PILAV constata-se a importância de prolongar este ativo na execução das operações aéreas e este prolongamento “é reter valor, porque o valor está nas pessoas”. Com isto, pode ser obtido o retorno total do investimento realizado (Temporão, *op. cit.*). Adicionalmente é defendido que nos casos onde as pessoas atingem o pico ao nível da proficiência, devem ser aproveitadas para continuar a realizar as mesmas funções, contribuindo para uma maior realização pessoal, pois “o pior que se pode fazer a um Piloto Aviador, quando ele está no auge da sua relação com o Sistema de Armas e das suas competências, é afastá-lo daquilo que ele mais gosta de fazer”. Contudo, a gestão por competências “contraria a forma de gerir as pessoas atualmente” (Martins, *op. cit.*).

Como principal fator de saída, é identificado o vencimento, uma vez que pelas competências de um Piloto Aviador, fora da FAP, é atribuído “um vencimento muito mais agradável do que ao estarem cá nas fileiras” (Martins, *op. cit.*). É também argumentado pelos oficiais, e reconhecido pelos nossos gestores, que “a conciliação entre a família e o trabalho é difícil” (Temporão, *op. cit.*).

Por fim, o modelo de Carreira em Progressão Horizontal é visto com muitos bons olhos e pensa-se que “o impacto organizacional era positivo e seria bom para a organização”. Tem de ser criada flexibilidade de gestão para ir de encontro às expectativas das pessoas e criar carreiras horizontais “é flexibilizar a gestão” (Temporão, *op. cit.*). Pelo referido, a progressão horizontal faz muito sentido na FAP e “deveria ser aberta para todas as especialidades e categorias” (Martins, *op. cit.*).

Apesar de atualmente não ser possível optar pela carreira horizontal por falta de regulamentação” (Temporão, *op. cit.*), tem de ser criado um conjunto de benefícios para quem decidir envergar por este tipo de carreira, sendo que neste momento, apenas está previsto a progressão ao nível do vencimento. Adicionalmente, e devido à incerteza associada ao mundo atual, a possibilidade de reversibilidade deveria ser um fator a ter em conta (Martins, *op. cit.*).

## **2.4 Modelos de progressão horizontal nacionais e estrangeiros**

Para apoiar o presente estudo foi consultada a situação nacional, nomeadamente dos outros ramos das FFAA, da Polícia de Segurança Pública (PSP) e da Função Pública (FP) e de alguns países da *North Atlantic Treaty Organization*

(NATO) no que diz respeito à progressão horizontal e consequente possibilidade de implementação de um modelo de CPH.

Gonçalves (2020), através de entrevistas a responsáveis dos outros ramos das FFAA, verificou que até à data (janeiro de 2020) a Marinha não tinha realizado nenhum estudo oficial sobre a matéria, apesar de existir um trabalho académico sobre a temática (Cabral, 2011) e que o Exército também não tem nenhuma posição oficial relativa a este tema, contando de igual modo com apenas trabalhos académicos (Ribeiro, 2012).

Ao nível nacional, foram analisados o regime de carreiras da FP e da PSP onde foram verificados vários pontos em comum como a existência de carreiras pluricategoriais, repercussões da avaliação do desempenho, que promove uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito, em matéria de alteração de posicionamento remuneratório, de atribuição de prémios de desempenho e efeitos disciplinares e desenvolvimento da respetiva carreira profissional por promoção ou alteração de posicionamento remuneratório (Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro, 2015; Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, 2014).

Quanto aos modelos de carreira dos países aliados, e analisando a situação atual da Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos da América, Inglaterra e Roménia, verifica-se que nenhum deles possui modelos de CPH formalizados, à exceção da Dinamarca, que prevê um modelo de CPH apenas para a categoria de sargentos (Gonçalves, 2020). Contudo, apesar de não ter um modelo específico de carreira horizontal, a Bélgica tem um posto intermédio entre capitão e major, com a designação de *Komandant*, para os militares muito especializados e que não pretendem prosseguir com a carreira vertical, o que tem um enorme sucesso entre os pilotos de F-16 deste país (Neves, 2017).

Deste modo constatou-se que na generalidade dos países aliados devem ser desenvolvidos modelos de carreira mais flexíveis, onde a experiência e o conhecimento especializados devem ser valorizados, sendo a progressão horizontal uma alternativa às carreiras verticais (Gonçalves, 2020).

## **2.5 O Piloto Aviador Militar**

Fachada (2015) realizou uma investigação, composta por quatro estudos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o Oficial Piloto Aviador da FAP, com particular foco numa melhor compreensão relativa ao seu desempenho distintivo, tendo como referência o modelo integrativo de McAdams e Pals (2006).

Inicialmente foram adaptados e validados os instrumentos de medida da orientação para o objetivo, auto-liderança e comprometimento organizacional (Estudo 1), seguidamente foi evidenciada a mais-valia da relação das referidas variáveis para a compreensão do desempenho distintivo do Oficial PILAV (Estudo 2), tendo sido confirmado que estas sofriam mudanças ao longo da carreira do piloto aviador militar num estudo quasi-longitudinal de cinco coortes, nomeadamente a coorte dos alunos do 1.º ano, dos alunos do 4.º ano, dos alunos tirocinantes<sup>4</sup>, dos Oficiais Capitães/Subalternos pilotos operacionais no ativo e Oficiais Superiores pilotos operacionais no ativo. (Estudo 3). Finalmente e com o intuito de aperfeiçoar a compreensão do desempenho do Oficial Piloto Aviador (Estudo 4) foram entrevistados dez pilotos elencados em três coortes de gerações, nomeadamente a geração passada (Oficiais Gerais em situação de reserva/reforma), geração presente (Oficiais Gerais e Superiores no ativo e a voar) e geração futura (Oficiais Capitães e Subalternos no ativo e a voar) (Fachada, 2015).

Foi observado que os valores mais elevados ao nível da orientação para o objetivo e auto-liderança encontram-se onde existe um confronto com tarefas exigentes e complexas e requerem uma adaptação à mudança, nomeadamente no primeiro ano e tirocinantes. Por sua vez, notou-se que o comprometimento organizacional, excluindo os alunos do primeiro ano, por se tratar de uma evidência associada às fases iniciais de uma nova realidade, designadamente as fases de euforia e lua-de-mel (Hofstede, 1997), tende a registar um valor significativamente superior com o efeito da idade e antiguidade, possivelmente associados à satisfação retirada pelo estatuto que é conferida aos oficiais com maior antiguidade (Alizadeh, Zahra; Darvishi, Shataw; Nazari, Kamran; Emami, 2012; Rusbult & Farrell, 1983; Sousa, 2011). Por outro lado, é também importante referir a insatisfação, que foi sentida sobretudo pelos Oficiais Capitães/subalternos, face à conjuntura de restrições

---

<sup>4</sup> O Tirocínio corresponde à fase final de formação prática do curso de pilotagem, realizado na Esquadra 101 (Pereira, 2009).

e reduções que aconteceram na altura e que tiveram um impacto direto em atividades funcionais, como a redução de horas de voo e missões desafiantes (Fachada, 2015).

Adicionalmente, analisando os resultados obtidos após a análise de conteúdo às entrevistas realizadas no Estudo 4, verificou-se que das categorias emergentes, a categoria voo foi quantitativamente mais utilizada pela coorte da geração futura, composta por Oficiais Capitães/Subalternos, enquanto que a categoria do exercício de funções de comando e liderança foi mais utilizada pela coorte das gerações passada e presente, compostas por Oficiais Gerais na situação de reserva/reforma e Oficiais Gerais e Superiores no ativo e a voar, respetivamente (Fachada, 2015). Tais resultados sugerem pistas para a evolução das preocupações, motivações e interesses de um PILAV, ao longo da sua carreira.

## **2.6 As Âncoras de Carreira**

O conceito de âncoras de carreira surgiu na década de 70 com Edgar Schein. Ao realizar um estudo com alunos da *Sloan Business School* para determinar os mecanismos e efeitos da socialização organizacional, Schein (1974) descobriu que os indivíduos escolhem a organização que melhor se alinha com os seus talentos, interesses e valores, tendo identificado cinco âncoras de carreira: Competência Técnica/Funcional, Competência de Gestão, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade e Criatividade Empreendedora (Chapman, 2015).

Tendo sido um dos primeiros autores a realizar estudos a grande escala sobre as âncoras de carreira, Derr (1979) verificou que alguns militares da Marinha dos Estados Unidos da América não se alinhavam com as âncoras previamente definidas por Schein (1975), como é o exemplo de alguns pilotos que eram conduzidos pela necessidade de alcançar feitos considerados impossíveis. Tendo em conta esse estudo, Schein adiciona três âncoras à sua lista inicial: Serviço/Dedicação a uma Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida (Schein, 1987, 1990).

Segundo Schein (1996), a âncora de carreira de um indivíduo é o seu autoconceito, que deriva da autopercepção dos seus talentos e habilidades, dos seus valores básicos e do sentido evoluído dos motivos e necessidades, quando se refere à sua carreira. Depois de formadas e consolidadas, as âncoras de carreiras funcionam como uma força orientadora, entendida como propósito de motivação (McClelland et

al., 1989), ou como valores individuais, de escolhas e de comportamentos de que uma pessoa não abdica quando é forçada a tomar uma decisão de carreira (Schein, 1996). Segundo o mesmo autor, a maior parte das pessoas não está consciente das suas âncoras de carreira até ao momento em que são forçadas a tomar decisões relacionadas com o seu autodesenvolvimento, família ou carreira. Para além disso, este conceito ajuda a compreender a razão pela qual as pessoas que exercem trabalho mais ajustado às suas âncoras tendem a alcançar melhores resultados de carreira em termos de eficácia na função, estabilidade e satisfação (Gomes et al., 2008).

Por forma a melhor compreender este conceito, é necessário olhar para os diferentes tipos de âncoras de carreira com grande detalhe para permitir destacar de que maneira as pessoas com âncoras divergentes diferem umas das outras. Seguidamente irá ser apresentada uma descrição das oito âncoras de carreira (Schein, 1990).

Os indivíduos com uma âncora de carreira de **competência técnica/funcional** valorizam a oportunidade de continuar a desenvolver as suas competências nas suas áreas de *expertise* e de as aplicar em problemas cada vez mais complexos e desafiantes. Adicionalmente, sentem-se motivados pelo conteúdo do trabalho e preferem desenvolver apenas as suas áreas de proficiência, onde são bem sucedidos (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990). As pessoas com este tipo de orientação procuram oportunidades para exercer competências técnicas e a sua identidade alinha-se com uma carreira que permita que estas se elevem (Petroni, 2000). Torna-se essencial para as organizações que realizam processos técnicos a retenção deste tipo de capital humano. Devem realçar as suas competências técnicas e funcionais, através de um treino contínuo e iniciativas de desenvolvimento, e acoplar um conjunto de recompensas e benefícios pelas suas capacidades (Marshall & Bonner, 2003).

Já os indivíduos com uma âncora de carreira na **competência de gestão** são motivados por ocupar altos cargos de chefia. Este tipo de pessoas deseja o poder e a realização potencial que posições de topo podem oferecer (Tan & Quek, 2001). Estes indivíduos são também motivados pela oportunidade de analisar e resolver problemas em condições de incerteza e ambiguidade e, deste modo, sentem-se responsáveis pelos resultados da organização (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990).



Serem percebidos como merecedores de promoção, especialmente pelas suas capacidades de gestão, faz com que ambicionem obter bons resultados (Lyness & Thompson, 2000). Este tipo de tarefas de gestão requer a iniciativa e responsabilidade para que os indivíduos desenvolvam as suas competências e sejam bem-sucedidos nestas situações. A orientação para a gestão associa-se a pessoas com personalidades proativas e é esperado que seja manifestada uma preferência pela ascensão vertical (Bravo et al., 2015).

Os indivíduos com uma âncora de carreira em **autonomia/independência** descobrem no início da sua carreira profissional que não gostam de estar vinculados a normas que surgem invariavelmente em todos os tipos de organizações. Este tipo de pessoas tem uma necessidade de realizar tarefas à sua maneira, ao seu ritmo e segundo os seus princípios. Sentem também que a vida organizacional é restritiva, levando a que procurem uma carreira independente, por isso, indivíduos que organizam a sua carreira segundo estas necessidades tendem a adquirir profissões autónomas (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990).

A âncora de carreira em **segurança/estabilidade** é predominante em indivíduos que valorizam a segurança no emprego e segurança financeira na organização. Normalmente, são pessoas que não se compadecem com a mudança e têm uma orientação para a alta segurança (Bravo et al., 2015). Quem valoriza a segurança e estabilidade evita os riscos e prefere manter a posição e benefícios atuais do que optar por um novo cargo cujos riscos não são conhecidos, mesmo que sejam esperadas melhores condições ou uma experiência de desenvolvimento superior (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990).

Os indivíduos com uma âncora de carreira em **serviço/dedicação a uma causa** estão mais orientados a valores como o serviço do que às atuais áreas de competência envolvidas. As suas decisões de carreira são baseadas no seu desejo de melhorar o mundo de alguma forma. Este tipo de âncora surge em profissões em áreas como a medicina, o serviço social ou até mesmo a política. Contudo, nem todas as pessoas em ocupações orientadas para o serviço são motivadas pelo desejo de servir e podem ter âncoras noutra tipo de competências (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990).

Quanto ao **desafio puro**, é uma âncora que surge em pessoas com a percepção de que podem conquistar tudo e todos. Estas definem o sucesso ao ultrapassar obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis ou vencer uma competição aquando a presença de adversários difíceis de superar. No mercado de trabalho, esta âncora traduz-se na procura de um emprego desafiante e que permita testar as capacidades dos indivíduos por forma a mantê-los motivados (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990).

A âncora **estilo de vida** é característica em indivíduos que se esforçam para integrar as preocupações da sua vida pessoal (i.e. família, amigos, etc.) com a vida profissional, a sua carreira (Petroni, 2000). Além disso, a preocupação pela carreira do cônjuge e a preocupação pelo acesso a condições familiares podem condicionar a aceitação da mudança (Eby & Russell, 2000). Deste modo, a orientação destas pessoas resulta em não comprometer a vida familiar face aos propósitos de avanços na carreira (Bravo et al., 2015)

Finalmente, os indivíduos com uma âncora de carreira em **criatividade empreendedora** são principalmente motivados pela necessidade de criar algo que é totalmente seu e apreciam movimentar-se de projeto em projeto de modo a evitar o aborrecimento (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1978, 1990). São esperados que tenham uma personalidade proativa definida pela iniciativa em diversas situações e ambientes e são percebidos como portadores de comportamentos empreendedores (Crant, 2000). Adicionalmente a criatividade empreendedora relaciona-se com comportamentos que demonstram iniciativa no trabalho, como é o caso dos trabalhadores independentes ou por conta própria (Sturges et al., 2002). É esperado que este tipo de pessoas tenham comportamentos inovadores no trabalho e que sejam autopercebidos como indivíduos criativos (Bravo et al., 2015)

Na Tabela 2 é apresentado um resumo das oito âncoras de carreira do modelo de Schein (1990), identificando qual o seu objetivo ou preocupação principal bem como o seu padrão de comportamento.

Tabela 2 - Perfis de âncoras de carreira de Schein

| Âncora                               | Objetivo ou preocupação principal                                                         | Padrão de comportamento                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competência Técnica/Funcional</b> | Desenvolver o conteúdo do trabalho                                                        | Prossecução de carreira na área da sua competência.                           |
| <b>Competência de Gestão</b>         | Integrar os esforços do conjunto dos colaboradores e responsabilizar-se pelos resultados. | Desenvolvimento de atividades de gestão geral.                                |
| <b>Autonomia/ Independência</b>      | Desenvolver uma carreira em que possa decidir quando, como e em que trabalhar.            | Preservação da autonomia como algo mais importante do que qualquer promoção.  |
| <b>Segurança/ Estabilidade</b>       | Obter a estabilidade a longo prazo e um trabalho estável e previsível.                    | Permanência na mesma organização, ou no mesmo sector, ou na mesma localidade. |
| <b>Serviço/ Dedicção a uma Causa</b> | Contribuir para ajudar terceiros.                                                         | Ligação a organizações de solidariedade ou de economia social.                |
| <b>Desafio puro</b>                  | Procurar grandes desafios, a novidade e a variedade.                                      | Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objetivos.        |
| <b>Estilo de Vida</b>                | Equilibrar de forma harmoniosa as diversas vertentes da vida.                             | Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objetivos.        |
| <b>Criatividade Empreendedora</b>    | Criar algo de novo, assumindo riscos.                                                     | Envolvimento em trabalho que permite a liberdade de construir um projeto.     |

**Nota.** Fonte: Adaptado de Schein (1978, 1990)

Uma das suposições que se pode retirar do modelo de Schein é de que os indivíduos só têm uma única âncora de carreira verdadeira, ou seja, não possuem múltiplas âncoras. O autor argumenta que, mesmo sendo de difícil escolha, é o único elemento no autoconceito de uma pessoa que ela não abdicaria (Schein, 1990). No entanto, esta afirmação de que um indivíduo só pode ter uma âncora de carreira dominante pode ter resultado dos métodos utilizados em estudos realizados sobre a temática, que forçaram os inquiridos a escolher apenas uma âncora (Schein, 1978, 1987, 1990).

Vários estudos empíricos não estão em concordância com a afirmação de âncora única de Schein, tendo obtido correlações que sugerem que um indivíduo se pode identificar com múltiplas âncoras (N. Danziger et al., 2008; Ramakrishna & Potosky, 2003). Nos resultados de Coetzee e Schreuder (2014) verifica-se um conjunto de resultados de investigações coerentes com a hierarquização das âncoras,

afirmando inclusivamente que o facto de existirem várias âncoras de carreira desenvolvidas pelos indivíduos sugere uma sobreposição de valores e motivações entre as oito âncoras de carreira (Henriques, 2016).

Apesar de ser difícil avaliar com precisão as tendências de âncoras de carreiras com base nos dados estatísticos apresentados em estudos anteriores (Nira Danziger & Valency, 2006; Feldman & Bolino, 1996), existem evidências de que nos últimos 35 anos houve uma mudança significativa na distribuição das âncoras de carreira (Chapman, 2015), resultando na diminuição das competências de gestão e técnica/funcional e num aumento da âncora estilo de vida (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1996), estando a última relacionada com valores de conservação (Wils et al., 2010).

A teoria das âncoras de carreira de Schein (1990) continua a ser continuamente testada, permanecendo consistente e socialmente fundamentada nas suas premissas (Henriques, 2016). A evidência do conceito de âncora de carreira é demonstrada pela literatura como uma meta-capacidade de carreira influenciadora, permitindo experiências individuais na carreira subjetiva do indivíduo. Deste modo, constitui-se como uma ferramenta valiosa que tem como objetivo ajudar as pessoas a alcançarem uma visão mais profunda das suas necessidades, interesses e desejos de carreira e a saber de que forma estes influenciam a sua satisfação profissional (Coetzee & Schreuder, 2014).

## **2.7 Modelo de Análise e Hipóteses**

Na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** apresenta-se o modelo de análise, esboçado com base na revisão de literatura, pelo qual irão ser formuladas as hipóteses para estudo neste trabalho de investigação:

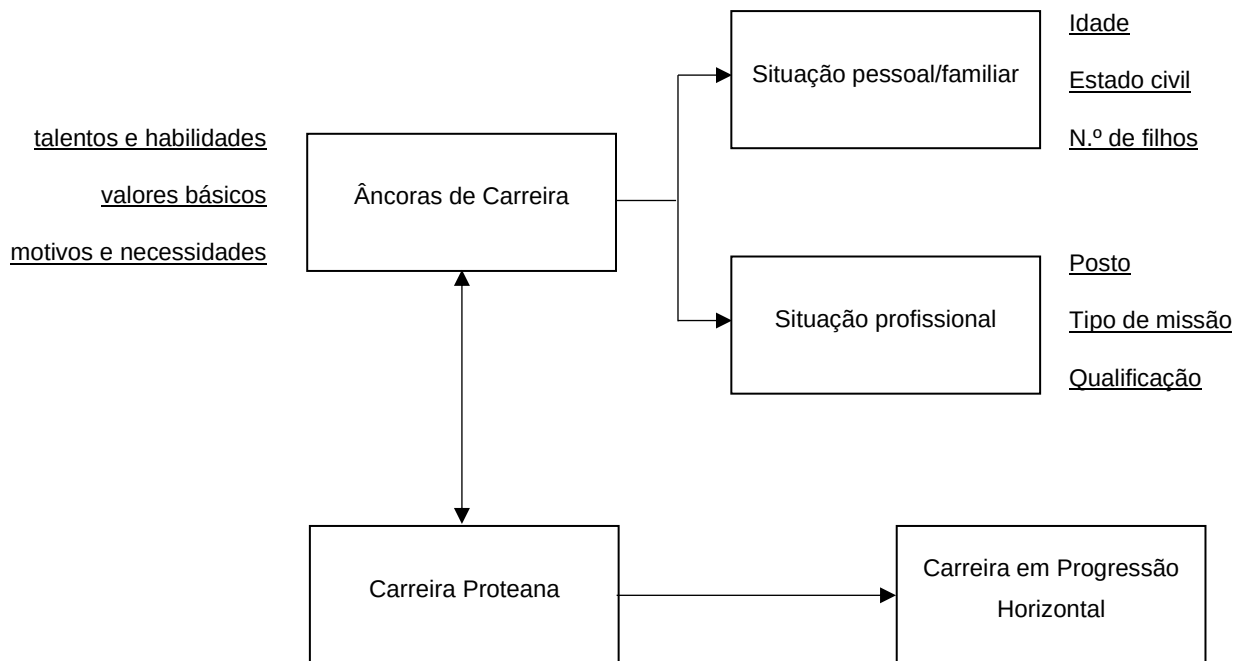


Figura 4 - Modelo de Análise

**Nota.** Elaborado pelo autor

De acordo com a literatura revista anteriormente, é de notar a suposição de Schein (1990) que afirma que os indivíduos possuem apenas uma âncora de carreira dominante, sendo que é algo que ele não abdica quando é forçado a tomar uma decisão na sua carreira (Schein, 1996).

Contudo, verificámos que diversos autores (Coetzee & Schreuder, 2014; Feldman & Bolino, 1996; Ramakrishna & Potosky, 2003; Schein, 1996; Wils et al., 2010) provaram a existência de uma simultaneidade de perfis com múltiplas âncoras de carreira, sugerindo que os indivíduos podem desenvolver fortemente mais do que uma única âncora, o que pode significar que existem sobreposições entre as oito âncoras de carreira identificadas.

Tendo em conta o referido anteriormente, pode ser formulada a seguinte hipótese:

**H1:** Existem várias âncoras de carreira desenvolvidas pelos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa.

A âncora de carreira de um indivíduo é o seu autoconceito, derivado da autopercepção dos seus talentos e habilidades, dos seus valores básicos e do sentido

evoluído dos motivos e necessidades, quando se refere à sua carreira (Derr, 1979; Schein, 1974, 1990, 1996).

Este conceito de âncora funciona como uma força orientadora, entendida como propósito de motivação, ou como valores individuais, de escolhas e de comportamentos de que uma pessoa não abdica quando é forçada a tomar uma decisão de carreira, depois de estarem formadas e consolidadas (McClelland et al., 1989; Schein, 1996).

Com o avançar dos anos, a componente familiar das pessoas vai aumentando devido ao surgimento de um cônjuge e respetivos descendentes. Por consequente, a preocupação pelo equilíbrio harmonioso entre as diferentes vertentes da vida pessoal/familiar e profissional aumenta, o que poderá suscitar mudanças nas âncoras de carreira.

Desta forma, formula-se a seguinte hipótese:

**H2:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP dependendo da situação pessoal/familiar.

De modo a que fosse possível comprovar a H2, derivaram-se as seguintes hipóteses:

**H2a:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos de idade.

**H2b:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos do estado civil.

**H2c:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos do número de filhos.

Apesar da componente familiar ocupar uma grande fração das preocupações do indivíduo, também existem preferências em termos de talentos e habilidades, e estas também são influenciadores das necessidades e motivações pessoais.

Como acrescento, este conceito de âncoras de carreira permite a compreensão da razão pela qual as pessoas que exercem um trabalho ajustado às suas âncoras tendem a alcançar melhores resultados em termos de eficácia, estabilidade e também satisfação (Gomes et al., 2008).

Dito isto, é formulada a seguinte hipótese:

**H3:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP dependentes da situação profissional.

Por forma a viabilizar a comprovação da H3, derivaram-se as seguintes hipóteses:

**H3a:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos de posto.

**H3b:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos da tipologia de missão.

**H3c:** Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos de qualificações.

Resultado da mudança das organizações e consequente flexibilização do mercado de trabalho, surge um novo conceito de carreira denominado de carreira proteana. Este tipo de carreira, para além de ir ao encontro das experiências e ambições pessoais, também se alinha com as necessidades das organizações, pois o sentimento de orgulho e de realização pessoal, que formam o sucesso psicológico, surge como consequência do alcance dos objetivos profissionais (Hall, 1996).

Nesta tipologia, a carreira proteana caracteriza-se por ser gerida pelo próprio e não pela organização, dando ênfase à sua realização pessoal, ou seja, as decisões profissionais devem ser redirecionadas para ir de encontro com as suas necessidades (Neves, 2017). Estes parâmetros tentam ser medidos através do modelo das âncoras de carreira de Schein (1990) e, por isso, é esperada uma correlação entre estas duas variáveis.

Tendo em conta o referido, é formulada a seguinte hipótese:

**H4:** As âncoras de carreiras encontram-se correlacionadas com a carreira proteana.

Inerente ao declínio da progressão vertical, condição indispensável para o desenvolvimento e realização pessoal, é introduzido uma nova conceção de carreira: a progressão horizontal. Esta tipologia de carreira privilegia os perfis de competências, o que permite aumentar o conteúdo funcional dos cargos e consequentemente

contribui para uma visão de desenvolvimento do indivíduo mais enriquecedora (Câmara et al., 2010).

A carreira de piloto é caracterizada pelo alto nível de especialização e treino intensivo, devido à complexidade associada aos Sistemas de Armas existentes na FAP. Por esse motivo, é esperado que, naturalmente, surjam motivações relacionadas pelo conteúdo do trabalho em detrimento de motivações associadas a posições de gestão.

Face ao exposto, são formuladas as seguintes hipóteses:

**H5a:** A carreira em progressão horizontal está relacionada de forma positiva com a âncora de carreira competência técnica/funcional.

**H5b:** A carreira em progressão horizontal está relacionada de forma negativa com a âncora de carreira competência de gestão.



### **3 Metodologia**

No presente capítulo irá ser descrita a metodologia utilizada neste estudo. Posteriormente realiza-se a caracterização do instrumento utilizado para a recolha de dados, assim como a caracterização das suas variáveis e escalas. O capítulo encerra com a caracterização da amostra obtida.

#### **3.1 Desenho da Pesquisa**

Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) caracterizam uma pesquisa de metodologia mista, onde o investigador combina elementos de abordagens de investigação qualitativos e quantitativos, como a recolha de dados, de análise ou técnicas de inferência, com o intuito de aumentar a amplitude e profundidade da compreensão e a corroboração do tema em estudo.

Por forma a ajudar a constituir a problemática de investigação, foram realizadas entrevistas exploratórias para possibilitar a descoberta de aspetos a serem tomados em consideração, retificando o campo de investigação da literatura. A sua função principal é identificar determinados aspetos do tema em estudo que não seriam pensados espontaneamente pelo investigador (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para a recolha de dados do presente estudo foi aplicado um inquérito por questionário constituído por questões de resposta fechada assim como de resposta aberta, sendo que nas últimas foi pedido ao inquirido para dar a sua opinião ou simplesmente responder à questão apresentada. Apesar do questionário ser constituído maioritariamente por questões do tipo fechadas, existem em número significativo itens de resposta aberta. Deste modo, por integrar uma forma de recolha de dados qualitativa, que será tratada com recurso a um técnica exploratória, mas possuir predominantemente uma forma de recolha de dados quantitativa, que irá ser analisada de uma forma descritiva e correlacional, este estudo é classificado de quantitativo misto (Johnson et al., 2007).

Segundo Creswell (2012) uma pesquisa quantitativa é uma abordagem para testar teorias objetivas examinando as relações entre as variáveis existentes. Por sua vez, estas variáveis podem ser medidas, tipicamente através de instrumentos, de modo a que os dados possam ser analisados através de procedimentos estatísticos.

Devido à dimensão da amostra e natureza do estudo, foi utilizado um inquérito por questionário de modo a facilitar não só a recolha de dados, como também a standardização das respostas (Nascimento, 2010). A utilização de perguntas de resposta aberta no referido questionário funciona como complemento para as conclusões a extrair do mesmo.

A presente investigação emprega uma metodologia hipotético-dedutiva na qual, partindo dos conceitos e quadros teóricos abordados na Revisão de Literatura, foi construído um modelo de análise que relaciona as âncoras de carreira, e os seus componentes, com a carreira em progressão horizontal. Este modelo, através da recolha de dados por aplicação de um inquérito por questionário que será seguidamente descrito, terá de ser validado com base na análise dos resultados obtidos junto da amostra (Coutinho, 2014; Nascimento, 2010).

Decorrente dos resultados deste trabalho de investigação poderem motivar alterações nas práticas de Gestão de Recursos Humanos das FFAA e em específico da FAP, esta investigação toma igualmente a forma de investigação aplicada (Coutinho, 2014).

### **3.2 Entrevistas Exploratórias**

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas que tinham como ponto de partida um guião constituído por seis questões, presente no **Erro! A origem da referência não foi encontrada..** O intuito da entrevista era que a mesma decorresse de uma forma aberta e flexível, sendo que as questões foram colocadas consoante o teor e oportunidade do diálogo.

Na Tabela 3 encontram-se os militares entrevistados, escolhidos por serem identificados como especialistas no domínio da temática em estudo e que, pelo seu cargo, serem possuidores de conhecimento bem como de experiência especializada e acumulada ao longo da carreira.

Tabela 3 - Listagem dos entrevistados

| Cargo                                        | Identificação                  | Data da entrevista |
|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Diretor do Pessoal                           | Major-General António Temporão | 22NOV2019          |
| Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções | Tenente-Coronel Nuno Martins   | 03DEZ2019          |

Ambas as entrevistas foram gravadas, após a autorização dos entrevistados, por forma a permitir a sua transcrição. As mesmas tiveram a duração aproximada de uma hora. Depois de transcritas foram objeto de uma análise de conteúdo, que se encontra espelhada no Anexo B.

Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo, através de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos de variáveis inferidas destas mensagens. Para o tipo de entrevista em apreço é utilizada a modalidade de análise qualitativa.

### 3.3 Caracterização do Inquérito por Questionário

O inquérito utilizado no presente trabalho de investigação é constituído por questões de caracterização sociodemográfica, questões de resposta fechada, de escolha múltipla ou escala linear do tipo *Likert*, e por questões de resposta aberta, desenvolvidas devido à incerteza relativa ao conteúdo que poderia surgir nas respetivas respostas. O referido questionário divide-se em cinco secções distintas e encontra-se no Anexo C.

#### 3.3.1 Itens de Caracterização da Amostra

As três primeiras secções visam realizar a caracterização da amostra. A primeira secção pretende determinar os dados sociodemográficos (idade, data de ingresso na FAP, posto, esquadra de colocação e estado civil). Seguidamente, na segunda secção surgem as questões relativas ao cônjuge e dependentes, no caso de existirem. Finalmente na terceira secção apresentam-se questões relativas aos dados

profissionais dos inquiridos, nomeadamente as suas qualificações, o número de horas de voo (HV) e o número de dias em destacamentos nacionais (DN) ou missões internacionais (MI), efetuadas no último ano.

### **3.3.2 Itens de Resposta Fechada e de Carácter Qualitativo**

A quarta secção do inquérito começa por questionar quais as razões que levaram o inquirido à escolha da especialidade PILAV, sendo as opções sugeridas recolhidas de trabalhos anteriores, relacionados diretamente com a temática (Fachada, 2015; Jesus, 2017; Pedrosa, 2008). Esta questão foi aprimorada tendo em conta os comentários dos indivíduos que realizaram o pré-teste ao questionário, dada a sua experiência pessoal. Apesar das opções de resposta já se encontrarem definidas, existe a possibilidade de especificação de uma outra opção.

Seguidamente questiona os inquiridos no sentido de saber se ponderam permanecer na FAP após o término do período mínimo obrigatório<sup>5</sup> de acordo com o EMFAR. Os inquiridos têm a opção de responder positiva ou negativamente, tendo ainda a possibilidade de selecionar uma opção de incerteza, que dependerá da situação da sua carreira na altura da decisão.

Finalmente é pedido aos inquiridos que avaliem numa escala *Likert* de 1 a 5, correspondente ao seu grau de concordância, cinco afirmações que se prendem com as suas perspetivas de carreira como oficiais PILAV da FAP, elaboradas pelo autor com recurso à leitura e análise de trabalhos anteriores que pretendiam solucionar o problema da retenção de pilotos (Czernin, 2013; Esteves, 2012; Jesus, 2017; Melo, 2011; Pedrosa, 2008).

### **3.3.3 Instrumentos de Medida das Variáveis em Estudo**

Por forma a ser possível medir a variável âncoras de carreira recorreu-se a um instrumento utilizado tanto no âmbito académico, como para obter resultados no campo de ação da GRH. Este instrumento será descrito no ponto seguinte de modo a

---

<sup>5</sup> O período mínimo obrigatório corresponde ao tempo mínimo de serviço efetivo, definido na alínea a) do número 2 do artigo 171.º do EMFAR como 14 anos para a especialidade PILAV (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, 2015). Inicialmente este período era de 8 anos, à semelhança dos oficiais das outras especialidades, tendo sido posteriormente aumentado para 12 anos (2007), fixando-se atualmente nos 14 anos (2015).

que a sua composição e características sejam conhecidas. O referido instrumento constitui a quinta e última secção do questionário.

### **3.3.3.1 Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira**

O Instrumento utilizado para a medição das âncoras de carreira foi o questionário *Career Orientations Inventory*, desenvolvido por Schein (1990), sendo a versão utilizada no presente estudo uma tradução realizada no contexto da empresa de consultoria de recursos humanos Humanpersi, designada por Inventário de Orientações de Carreira (IOC). O propósito deste inventário é estimular os pensamentos do inquirido sobre as suas áreas de competência, as suas motivações e os seus valores por forma a identificar quantitativamente qual a sua âncora de carreira dominante.

O IOC é constituído por quarenta itens, apresentados no Anexo D, divididos em oito escalas (oito âncoras de carreira) e, apesar do original utilizar uma escala *Likert* de seis pontos, foi decidido cotar o questionário deste estudo numa escala *Likert* de cinco pontos, correspondentes ao grau de concordância de cada afirmação para o indivíduo, desde “Discordo fortemente” até “Concordo fortemente”, por forma a estar em concordância com a escala aplicada na quarta secção do questionário.

Após responder individualmente a todas as questões, Schein (1990) pede ao inquirido para localizar todos os itens que cotou com a pontuação mais alta e que escolha os três itens que considera como os mais verdadeiros para si, atribuindo-lhes quatro pontos adicionais. Com isto, o autor pretende claramente criar uma oportunidade para realçar a âncora de carreira dominante. Segundo James (2008), Schein mantém a ideia de identificar a âncora dominante e anos mais tarde refinou o seu questionário pedindo aos inquiridos que adicionem cinco pontos adicionais a cinco dos seus itens com pontuação mais elevada (Schein, 2006b, 2006a).

Numa primeira versão deste questionário do mesmo autor (Schein, 1990), tendo sido fundamentada na versão de DeLong (1982), composta por 41 itens com o objetivo de avaliar nove âncoras de carreira, tendo a âncora segurança/estabilidade sido dividida em segurança no trabalho e segurança geográfica, não é solicitado o acréscimo de pontos adicionais. Adicionalmente, noutros estudos de âmbito militar (Derr, 1979; Henriques, 2016; Shin, 2001; Wynne et al., 2002), o acréscimo de

pontuação também não é requerido. Por estes motivos e devido ao facto de a pontuação ser contabilizada pelo investigador, e não pelo inquirido, decidiu-se não solicitar o acréscimo de pontos no IOC.

### **3.4 Pré-teste ao Questionário**

Segundo Hunt, Sparkman e Wilcox (1982), o Pré-teste é a última fase de desenvolvimento de um questionário e consiste num estudo piloto de pequena dimensão para averiguar quão bem este funciona. Embora extremamente enriquecedor, muitas vezes não é realizado devido às pressões temporais existentes na realização de um trabalho de investigação.

Como a realidade organizacional da FAP difere em alguns aspetos de organizações civis, houve a necessidade de serem realizados ajustes no questionário. O questionário foi aplicado a dois oficiais, ao comandante do Corpo de Alunos da Academia da Força Aérea e ao comandante do Centro de Atividades Aéreas, ambos da especialidade PILAV, detentores de uma ampla vivência e elevada experiência na instituição. De acordo com o feedback dos referidos oficiais, as questões foram refinadas por forma a melhor determinar as variáveis do presente estudo. Foram inclusive retiradas as questões relativas à âncora de carreira criatividade empreendedora, por não se adequar à realidade da especialidade PILAV.

Com a prestigiosa colaboração dos militares supracitados chegou-se à forma final do questionário, tendo o mesmo sido classificado como de fácil compreensão e com o tempo médio de preenchimento de 10 minutos.

### **3.5 Procedimento**

Com vista à aplicação do questionário, foi efetuado requerimento dirigido a Sua Excelência o Chefe de Estado Maior da Força Aérea, tendo sido obtida a sua anuência de acordo com o seu despacho de 23 de janeiro de 2020.

Por forma a identificar os indivíduos pertencentes à população selecionada, foi solicitado à Direção de Pessoal da Força Aérea uma lista atualizada com os efetivos em função do seu posto e respetiva colocação, pedido este que foi prontamente atendido pelo Subdiretor do Pessoal da DP. A aplicação do questionário iniciou-se no

dia 13 de fevereiro de 2020 e terminou no dia 20 de março de 2020, tendo sido divulgado com recurso ao *Groupwise*<sup>6</sup> e aplicado através da plataforma *Google Forms*<sup>7</sup>, o que permitiu reunir de forma automática todas as respostas. O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* versão 22.0 (SPSS).

### **3.6 Caracterização da Amostra**

O presente estudo tem como população-alvo os oficiais da FAP da especialidade PILAV, desde o posto de Tenente até ao posto de Major, ambos inclusive. Os pilotos com o posto de Alferes não foram incluídos em virtude de se encontrarem a frequentar o tirocínio, e por esse motivo não terem ainda ingressado nos QP como oficiais na especialidade de PILAV. Considerou-se ainda como posto máximo para este estudo o posto de Major por ser a partir deste posto possível a desvinculação da FAP, por abate aos QP. Por ser impraticável reunir e aplicar o questionário aos indivíduos que já abandonaram a organização e por forma a não enviar os resultados, decidiu-se restringir a população-alvo, não considerando os oficiais de especialidade PILAV com o posto superior ao de Major.

Os questionários foram enviados a toda a população-alvo, tendo-se obtido uma amostra por conveniência composta por 72 elementos.

---

<sup>6</sup> O *Groupwise* é uma plataforma online de comunicação, semelhante a um correio eletrónico, utilizado pela FAP.

<sup>7</sup> O *Google Forms* é uma aplicação para criar e aplicar formulários online da *Google*.

Tabela 4 - Caracterização comparativa da população e amostra

|                 |                | População |      | Amostra |      |
|-----------------|----------------|-----------|------|---------|------|
|                 |                | n         | %    | n       | %    |
| <b>Total</b>    |                | 188       | 100  | 72      | 100  |
| <b>Posto</b>    | <b>Tenente</b> | 31        | 16,5 | 12      | 16,7 |
|                 | <b>Capitão</b> | 137       | 72,9 | 53      | 73,6 |
|                 | <b>Major</b>   | 20        | 10,6 | 7       | 9,7  |
| <b>Esquadra</b> | <b>101</b>     | 14        | 7,4  | 3       | 4,2  |
|                 | <b>201</b>     | 13        | 6,9  | 7       | 9,7  |
|                 | <b>301</b>     | 15        | 8,0  | 7       | 9,7  |
|                 | <b>501</b>     | 16        | 8,5  | 13      | 18,1 |
|                 | <b>502</b>     | 38        | 20,2 | 20      | 27,8 |
|                 | <b>504</b>     | 8         | 4,3  | 2       | 2,8  |
|                 | <b>552</b>     | 22        | 11,7 | 2       | 2,8  |
|                 | <b>601</b>     | 13        | 6,9  | 1       | 1,4  |
|                 | <b>751</b>     | 23        | 12,2 | 11      | 15,3 |
|                 | <b>802</b>     | 6         | 3,2  | 3       | 4,2  |
|                 | <b>Outros</b>  | 20        | 10,6 | 3       | 4,2  |

Na Tabela 4 é apresentada uma caracterização descritiva da população e da amostra obtida. Pode-se verificar na referida tabela que a representação relativa do posto e esquadra de colocação da amostra se encontra na sua generalidade distribuída de uma forma semelhante aos indivíduos da população, com algumas discrepâncias nas esquadras 552 e 601, tendo sido obtido um menor número de respostas do que o previsto. Foi obtida uma taxa de resposta de 38,3%.

Como se pode observar na tabela anterior, a maior parte dos participantes tem o posto de Capitão, constituindo 73,6% da amostra, sendo que 16,7% têm o posto de Tenente e 9,7% o posto de Major. A esquadra onde se obteve o maior número de respostas foi a 502, algo que era esperado visto se tratar da esquadra com o maior número de PILAV colocados.



Tabela 5 - Postos em função da esquadra de colocação da população

| Posto  | População |      |         |      |       |      |        |     |
|--------|-----------|------|---------|------|-------|------|--------|-----|
|        | Tenente   |      | Capitão |      | Major |      | Totais |     |
|        | n         | %    | n       | %    | n     | %    | n      | %   |
| 101    | 2         | 14,3 | 11      | 78,6 | 1     | 7,1  | 14     | 100 |
| 201    | 0         | 0,0  | 12      | 92,3 | 1     | 7,7  | 13     | 100 |
| 301    | 1         | 6,7  | 11      | 73,3 | 3     | 20,0 | 15     | 100 |
| 501    | 0         | 0,0  | 15      | 93,8 | 1     | 6,3  | 16     | 100 |
| 502    | 13        | 34,2 | 24      | 63,2 | 1     | 2,6  | 38     | 100 |
| 504    | 0         | 0,0  | 7       | 87,5 | 1     | 12,5 | 8      | 100 |
| 552    | 8         | 36,4 | 13      | 59,1 | 1     | 4,5  | 22     | 100 |
| 601    | 1         | 7,7  | 11      | 84,6 | 1     | 7,7  | 13     | 100 |
| 751    | 0         | 0,0  | 21      | 91,3 | 2     | 8,7  | 23     | 100 |
| 802    | 0         | 0,0  | 5       | 83,3 | 1     | 16,7 | 6      | 100 |
| Outros | 6         | 30,0 | 7       | 35,0 | 7     | 35,0 | 20     | 100 |
| Totais | 31        |      | 137     |      | 20    |      | 188    |     |

Tabela 6 - Postos em função da esquadra de colocação da amostra

| Posto  | Amostra |      |         |       |       |       |        |     |
|--------|---------|------|---------|-------|-------|-------|--------|-----|
|        | Tenente |      | Capitão |       | Major |       | Totais |     |
|        | n       | %    | n       | %     | n     | %     | n      | %   |
| 101    | 1       | 33,3 | 1       | 33,3  | 1     | 33,3  | 3      | 100 |
| 201    | 0       | 0,0  | 6       | 85,7  | 1     | 14,3  | 7      | 100 |
| 301    | 1       | 14,3 | 6       | 85,7  | 0     | 0,0   | 7      | 100 |
| 501    | 0       | 0,0  | 12      | 92,3  | 1     | 7,7   | 13     | 100 |
| 502    | 7       | 35,0 | 13      | 65,0  | 0     | 0,0   | 20     | 100 |
| 504    | 0       | 0,0  | 1       | 50,0  | 1     | 50,0  | 2      | 100 |
| 552    | 1       | 50,0 | 0       | 0,0   | 1     | 50,0  | 2      | 100 |
| 601    | 0       | 0,0  | 0       | 0,0   | 1     | 100,0 | 1      | 100 |
| 751    | 0       | 0,0  | 10      | 90,9  | 1     | 9,1   | 11     | 100 |
| 802    | 0       | 0,0  | 3       | 100,0 | 0     | 0,0   | 3      | 100 |
| Outros | 2       | 66,6 | 1       | 33,3  | 0     | 0,0   | 3      | 100 |
| Totais | 12      |      | 53      |       | 7     |       | 72     |     |

As Tabela 5 e Tabela 6 comparam a população e a amostra na sua distribuição, cruzando o posto dos indivíduos e a esquadra em que se encontram colocados. Fazendo uma análise às percentagens de ambas as tabelas podemos verificar que estas se encontram relativamente equilibradas.

Tabela 7 - Qualificações dos inquiridos

|                                              | Frequência | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| Piloto Instrutor                             | 15         | 20,8        |
| Piloto Comandante                            | 14         | 19,4        |
| Piloto                                       | 10         | 13,9        |
| Co-Piloto                                    | 21         | 29,2        |
| Piloto em Adaptação / Piloto em Qualificação | 5          | 6,9         |
| Não Qualificado                              | 2          | 2,8         |
| Piloto Instrutor / Piloto Comandante         | 5          | 6,9         |
| Total                                        | 72         | 100,0       |

Na Tabela 7 encontram-se descritas as qualificações dos inquiridos. Pode-se verificar que a maior parte dos PILAV da amostra têm a qualificação de Co-Piloto, correspondente a 29,2%, já quanto à qualificação de Piloto são 13,9% que a possuem. Por sua vez, 20,8% possuem a qualificação de Piloto Instrutor, 19,4% possuem a qualificação de Piloto Comandante, sendo que 6,9% possuem ambas as qualificações em simultâneo. Apenas 6,9% estão em qualificação ou adaptação e 2,8% encontra-se não qualificada.

Tabela 8 - Estatística descritiva do número de horas de voo e dias passados em destacamento e missões no estrangeiro no ano anterior

|                                                         | Estatísticas descritivas |        |        |         |               |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|---------|---------------|
|                                                         | n                        | Mínimo | Máximo | Média   | Desvio Padrão |
| Número total de horas de voo                            | 72                       | 240    | 4000   | 1348,58 | 796,134       |
| Número de horas de voo no último ano                    | 72                       | 30     | 400    | 167,97  | 74,146        |
| Número de dias em destacamentos nacionais               | 72                       | 0      | 150    | 30,93   | 37,062        |
| Número de dias em missões internacionais, no último ano | 72                       | 0      | 180    | 27,29   | 30,629        |

Na Tabela 8 apresenta-se a estatística descritiva das respostas às quatro questões relativas às horas de voo totais e do último ano, bem como o número de dias em destacamentos nacionais e em missões internacionais, ambos no ano anterior. Deste modo é possível verificar que os 72 respondentes possuem uma média de 1348,58 horas de voo com um desvio padrão de cerca de 796 horas, sendo que o mínimo de horas de voo são 240 e o máximo 4000. Por sua vez, no ano anterior

realizaram uma média de 167,97 horas de voo com um desvio padrão de cerca de 74 horas, sendo que o mínimo de horas de voo foram 30 e o máximo 400. Quanto ao número de dias em destacamentos nacionais no ano transato, a média é de 30,93 dias com um desvio padrão de cerca de 37 dias, onde o número mínimo de dias foi 0 e o máximo 150 dias. Já relativamente ao número de dias passados em missões internacionais no ano anterior, a média é de 27,29 dias com um desvio padrão de 30,63 dias, onde o número mínimo de dias foi 0 e o máximo 180 dias.

Tabela 9 - Motivações de entrada na FAP para a especialidade de PILAV

|                                                     | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------------------------|------------|-------------|
| <b>Ser Piloto Militar</b>                           | 57         | 79,2        |
| <b>Desejo de voar</b>                               | 52         | 72,2        |
| <b>Profissão diversificada e desafiante</b>         | 25         | 34,7        |
| <b>Ser Militar</b>                                  | 13         | 18,1        |
| <b>Pela boa formação na FAP como piloto</b>         | 9          | 12,5        |
| <b>Pelo Status</b>                                  | 7          | 9,7         |
| <b>Pela estabilidade</b>                            | 6          | 8,3         |
| <b>Pelo salário e benefícios</b>                    | 5          | 6,9         |
| <b>Por influência familiar</b>                      | 3          | 4,2         |
| <b>Não ter possibilidade de pagar o curso civil</b> | 2          | 2,8         |

Na Tabela 9 encontram-se listadas as razões que levaram os inquiridos a entrarem na FAP para a especialidade de PILAV. O referido item permitia aos inquiridos selecionarem um máximo de quatro respostas, sendo que tinham obrigatoriamente de selecionar pelo menos uma. Existia também um campo que permitia ao inquirido especificar uma razão se esta não estivesse listada. Verifica-se uma esmagadora maioria nas opções Ser Piloto Militar e pelo Desejo de Voar, tendo sido selecionadas por 79,2% e 72,2% da amostra, respetivamente. O facto de ser uma profissão diversificada e desafiante também foi várias vezes elegida contando com 34,7%. Todas as outras opções têm percentagens inferiores. De notar a opção Não ter possibilidade de pagar o curso civil, que não se encontrava descrita na lista inicial, como a única motivação mencionada posteriormente por 2 indivíduos.

Tabela 10 - Estado Civil em função do Posto

|       |         |                   | Estado Civil |                            |                          |        |
|-------|---------|-------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|--------|
|       |         |                   | Solteiro     | Casado /<br>União de Facto | Divorciado /<br>Separado | Total  |
| Posto | Tenente | Contagem          | 7            | 5                          | 0                        | 12     |
|       |         | % em Posto        | 58,3%        | 41,7%                      | 0,0%                     | 100,0% |
|       |         | % em Estado Civil | 28,0%        | 10,9%                      | 0,0%                     | 16,7%  |
|       |         | % do Total        | 9,7%         | 6,9%                       | 0,0%                     | 16,7%  |
|       | Capitão | Contagem          | 17           | 36                         | 0                        | 53     |
|       |         | % em Posto        | 32,1%        | 67,9%                      | 0,0%                     | 100,0% |
|       |         | % em Estado Civil | 68,0%        | 78,3%                      | 0,0%                     | 73,6%  |
|       |         | % do Total        | 23,6%        | 50,0%                      | 0,0%                     | 73,6%  |
|       | Major   | Contagem          | 1            | 5                          | 1                        | 7      |
|       |         | % em Posto        | 14,3%        | 71,4%                      | 14,3%                    | 100,0% |
|       |         | % em Estado Civil | 4,0%         | 10,9%                      | 100,0%                   | 9,7%   |
|       |         | % do Total        | 1,4%         | 6,9%                       | 1,4%                     | 9,7%   |
| Total |         | Contagem          | 25           | 46                         | 1                        | 72     |
|       |         | % em Posto        | 34,7%        | 63,9%                      | 1,4%                     | 100,0% |
|       |         | % em Estado Civil | 100,0%       | 100,0%                     | 100,0%                   | 100,0% |
|       |         | % do Total        | 34,7%        | 63,9%                      | 1,4%                     | 100,0% |

Na Tabela 10 encontra-se descrito o estado civil da amostra em função do seu posto. Ao analisarmos a referida tabela verifica-se que dos 72 participantes 34,7% estão solteiros, 63,9% estão casados ou numa situação de união de facto e apenas 1 indivíduo se encontra divorciado ou separado. No posto de Tenente 58,3% estão solteiros e 41,7% estão casados ou encontram-se em união de facto. Por sua vez, no posto de Capitão 67,9% estão casados ou na situação de união de facto e 32,1% estão solteiros. Já no posto de Major 71,7% encontram-se casados, sendo que apenas 1 indivíduo está solteiro e 1 indivíduo encontra-se divorciado ou separado.

Tabela 11 - Quantidade de filhos

|        | Frequência | Percentagem |
|--------|------------|-------------|
| Nenhum | 38         | 52,8        |
| 1      | 26         | 36,1        |
| 2      | 8          | 11,1        |
| Total  | 72         | 100         |

Finalmente, na Tabela 11 encontra-se o número de filhos que os inquiridos possuem a seu cargo, sendo que 52,8% da amostra não têm nenhum filho, 36,1% têm apenas um filho e 11,1% possuem dois filhos.



## 4 Resultados

No presente capítulo serão apresentados todos os resultados obtidos e as respectivas análises efetuadas. É igualmente apresentado o estudo das qualidades psicométricas do instrumento, seguido da análise descritiva, análise correlacional entre variáveis e testes de diferenças de médias, terminando com a análise das questões qualitativas.

### 4.1 Análise Descritiva dos Itens não incluídos no Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira

Seguidamente irão ser apresentadas diversas tabelas de estatística descritiva dos itens de resposta fechada que não se incluem no instrumento de medida das âncoras de carreira, mas que contribuem para a elaboração de conclusões.

Tabela 12 - Estatística descritiva relativa à preocupação pela carreira do cônjuge

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

|                | Frequência | Percentagem | Percentagem válida |
|----------------|------------|-------------|--------------------|
| <b>Sim</b>     | 23         | 31,9        | 48,9               |
| <b>Não</b>     | 24         | 33,3        | 51,1               |
| <b>Total</b>   | 47         | 65,3        | 100,0              |
| <b>Ausente</b> | 25         | 34,7        |                    |
| <b>Total</b>   | 72         | 100,0       |                    |

Na Tabela 12 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, referente ao item que questiona o inquirido se a preocupação pela carreira do cônjuge afetou decisões na sua própria carreira, pode-se verificar que dos indivíduos que possuem cônjuge, 47 no seu total, 48,9% responde positivamente à questão. Os restantes 51,1% afirmam que esta situação não se verificou.

Tabela 13 - Estatística descritiva relativa à influência na carreira do cônjuge

**Considera que alguma vez a sua carreira influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge?**

|                | Frequência | Percentagem | Percentagem válida |
|----------------|------------|-------------|--------------------|
| <b>Sim</b>     | 29         | 40,3        | 61,7               |
| <b>Não</b>     | 18         | 25,0        | 38,3               |
| <b>Total</b>   | 47         | 65,3        | 100,0              |
| <b>Ausente</b> | 25         | 34,7        |                    |
| <b>Total</b>   | 72         | 100,0       |                    |

Por sua vez na Tabela 13, verificamos que dos mesmos indivíduos que possuem cônjuge, 61,7% afirmam que a sua carreira influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge. Apenas 38,3% afirmou que tal situação nunca aconteceu.

Tabela 14 - Estatística descritiva relativa à preocupação pelo acesso a cuidados para a família

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

|                | Frequência | Percentagem | Percentagem válida |
|----------------|------------|-------------|--------------------|
| <b>Sim</b>     | 9          | 12,5        | 26,5               |
| <b>Não</b>     | 25         | 34,7        | 73,5               |
| <b>Total</b>   | 34         | 47,2        | 100,0              |
| <b>Ausente</b> | 38         | 52,8        |                    |
| <b>Total</b>   | 72         | 100,0       |                    |

Já na Tabela 14, relativa à questão sobre a preocupação do inquirido à possibilidade de acesso a cuidados para a sua família, observa-se que dos 34 indivíduos que possuem filhos, apenas 26,5% afirma que a referida preocupação afetou decisões na sua carreira. Os restantes 73,5% discordam e indicam que esta situação não se verificou.



Tabela 15 - Estatística descritiva sobre a intenção de permanência na FAP

**Está a ponderar permanecer na Força Aérea Portuguesa após o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?**

|                                                                              | Frequência | Percentagem |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| <b>Sim</b>                                                                   | 8          | 11,1        |
| <b>Não</b>                                                                   | 16         | 22,2        |
| <b>Talvez, dependendo da situação da minha carreira na altura da decisão</b> | 48         | 66,7        |
| <b>Total</b>                                                                 | 72         | 100,0       |

Na Tabela 15 encontra-se a estatística descritiva relativa às respostas ao item que questionava a intenção de permanecer na FAP, após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR. Como se pode observar, dos 72 inquiridos apenas 11,1% afirmam que ponderam permanecer na FAP após o término do período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR. Por sua vez, 22,2% são perentórios a afirmar que não consideram permanecer na FAP quando terminar o referido período. A maior parte dos inquiridos, nomeadamente 66,7%, não têm ainda uma decisão formada e declaram que dependerá da situação da sua carreira na altura da decisão.

Tabela 16 - Referência cruzada entre o tipo de missão e a intenção de permanência na FAP

**Está a ponderar permanecer na Força Aérea Portuguesa após o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?**

|               |                                          | Sim | Não | Talvez, dependendo da situação da minha carreira na altura da decisão | Total |
|---------------|------------------------------------------|-----|-----|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Missão</b> | <b>Instrução</b>                         | 2   | 0   | 6                                                                     | 8     |
|               | <b>Caça</b>                              | 2   | 3   | 9                                                                     | 14    |
|               | <b>Busca e Salvamento</b>                | 1   | 12  | 18                                                                    | 31    |
|               | <b>Transportes e Vigilância Marítima</b> | 3   | 1   | 12                                                                    | 16    |
|               | <b>Outros</b>                            | 0   | 0   | 3                                                                     | 3     |
| <b>Total</b>  |                                          | 8   | 16  | 48                                                                    | 72    |

As várias esquadras de voo que compõem a FAP foram divididas quanto à tipologia da sua missão. Na Instrução foram colocadas as esquadras 101, 552 e 802. Em Caça foram inseridas as esquadras 201 e 301. Em Busca e Salvamento colocaram-se as esquadras 502 e 751, pela forte presença em destacamentos nacionais, embora possam desempenhar outro tipo de missões. Em Transportes e

Vigilância Marítima inseriram-se as esquadras 501, 504 e 601 por ser a sua missão cabal e pela sua assiduidade em missões no estrangeiro e menos destacamentos nacionais, quando comparadas com o grupo anterior. Na categoria *Outros* foram colocados os PILAV que não se encontram colocados nas esquadras supracitadas.

Como podemos verificar na Tabela 16, a missão Busca e Salvamento é a que tem o maior número de indivíduos que não ponderam permanecer na FAP após terminar o período mínimo obrigatório. Os pilotos enquadrados nesta missão são que dão de igual modo o maior número de respostas de incerteza.

Tabela 17 - Estatística descritiva dos itens não relacionados com instrumentos de medida

|                                                                                                                     | Média | Desvio Padrão |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| <b>Se tiver a oportunidade de voar toda a carreira, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva.</b>            | 3,81  | 1,083         |
| <b>Gostaria de ter uma voz mais ativa no desenvolvimento da minha carreira.</b>                                     | 4,51  | ,731          |
| <b>A “secretária” não é uma aeronave aliciante.</b>                                                                 | 4,67  | ,839          |
| <b>Preferia voar aeronaves durante toda a minha carreira e não ocupar posições de chefia.</b>                       | 3,88  | ,934          |
| <b>Preferia voar aeronaves durante mais anos, mas ter a possibilidade de assumir posições de chefia mais tarde.</b> | 4,08  | 1,017         |

A Tabela 17 apresenta a estatística descritiva relativa aos itens não integrados no instrumento de medida, mas que utilizam uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que a resposta 1 indica discordar fortemente com a afirmação e a resposta 5 concordar fortemente com a mesma.

Na referida tabela encontra-se tanto a média como o desvio padrão das perguntas indicadas. Inicialmente podemos constatar que as médias das cinco questões se encontram acima do ponto médio, indicando que os inquiridos concordam com todas as afirmações. Posteriormente destaca-se o terceiro item por possuir a média mais alta, indicando que os PILAV concordam fortemente que o trabalho de secretária é menos aliciante comparativamente a voar uma aeronave.

Tabela 18 - Referência cruzada entre a intenção de permanência na FAP e a intenção de voar toda a carreira

|                                                                                                          |          | <b>Está a ponderar permanecer na Força Aérea Portuguesa após o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?</b> |            |               |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|
|                                                                                                          |          | <b>Sim</b>                                                                                                           | <b>Não</b> | <b>Talvez</b> | <b>Total</b> |
| <b>Se tiver a oportunidade de voar toda a carreira, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva.</b> | <b>1</b> | 0                                                                                                                    | 2          | 0             | 2            |
|                                                                                                          | <b>2</b> | 0                                                                                                                    | 3          | 6             | 9            |
|                                                                                                          | <b>3</b> | 1                                                                                                                    | 2          | 8             | 11           |
|                                                                                                          | <b>4</b> | 5                                                                                                                    | 5          | 19            | 29           |
|                                                                                                          | <b>5</b> | 2                                                                                                                    | 4          | 15            | 21           |
| <b>Total</b>                                                                                             |          | 8                                                                                                                    | 16         | 48            | 72           |

Na Tabela 18, que cruza a intenção de permanência na FAP com a afirmação de permanecer em serviço até atingir a reserva no caso de voar durante toda a carreira, verifica-se que 19 dos elementos que responderam talvez quando questionados se ponderavam sair cotaram com o valor de 4 a afirmação. Além disso, 15 dos elementos que responderam também com incerteza, cotaram a afirmação com o valor de 5, significando que o facto de manter funções de voo durante toda a carreira poderá ser determinante para a permanência na FAP na altura da tomada de decisão.

## **4.2 Análise das Qualidades Psicométricas do Instrumento de Medida das Âncoras de Carreira**

Nesta secção irá ser realizada a validação do instrumento quantitativo utilizado no questionário. Foi realizada uma análise fatorial, de fiabilidade e de sensibilidade, terminando com uma análise descritiva por forma a determinar as âncoras de carreira. Os seus resultados apresentados de seguida.

### **4.2.1. Análise Fatorial**

For realizada uma análise fatorial exploratória por forma a validar os itens que compõem o IOC. O método de extração utilizado foi factorização do eixo principal e utilizou-se o método de rotação *Promax* com normalização de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Tabela 19 - Análise fatorial do IOC

| Teste de KMO e Bartlett                              |                     |          |
|------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem |                     | 0,605    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                    | Aprox. Qui-quadrado | 1256,441 |
|                                                      | df                  | 595      |
|                                                      | Sig.                | 0,000    |

O valor de KMO obtido foi de 0,605, que segundo os critérios de classificação propostos por Marôco (2011) é classificado como medíocre. Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um  $p\text{-value} < 0,00$ , que nos permite rejeitar a  $H_0$  e deste modo concluir que as variáveis se correlacionam significativamente.

Foram obtidos 10 fatores que explicam 70,58% da variância da amostra, tendo sido retidos apenas os fatores com o valor próprio de *Eigen* igual ou superior a 1. Na Tabela 20 são apresentados os valores de saturação de cada item por fator, sendo que um item apresenta saturação num determinado fator quando o valor deste for superior a 0,4. A tabela com a saturação dos itens por fator, as suas comunidades, os valores próprios de cada fator e a sua variância cumulativa encontram-se no Anexo E.

Tabela 20 - Tabela de componentes rodada

|      | Fator       |             |             |             |             |              |             |             |             |             |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|      | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6            | 7           | 8           | 9           | 10          |
| DP13 | <b>,760</b> | ,371        | -,137       | ,139        | -,162       | ,032         | ,156        | ,356        | ,036        | ,089        |
| DP6  | <b>,736</b> | ,203        | -,204       | -,033       | -,204       | -,068        | ,230        | ,051        | ,091        | ,264        |
| DP27 | <b>,711</b> | ,381        | -,053       | -,034       | ,022        | ,064         | ,105        | ,019        | ,233        | ,237        |
| CG9  | <b>,693</b> | ,137        | ,017        | ,000        | ,058        | ,059         | ,109        | ,241        | -,015       | ,085        |
| DP20 | <b>,626</b> | ,454        | ,073        | ,035        | -,214       | ,176         | ,280        | ,548        | -,091       | ,224        |
| CG2  | <b>,619</b> | ,558        | ,062        | ,170        | -,116       | -,100        | ,336        | ,381        | ,000        | ,394        |
| TF8  | <b>,561</b> | ,043        | -,095       | -,027       | ,204        | -,125        | ,163        | ,127        | ,187        | -,309       |
| SD12 | <b>,506</b> | ,493        | -,163       | -,179       | -,216       | -,062        | ,381        | ,490        | ,066        | ,230        |
| SD19 | ,087        | <b>,806</b> | ,181        | ,096        | ,231        | ,039         | ,074        | ,240        | ,269        | ,206        |
| SD26 | ,400        | <b>,790</b> | ,251        | ,143        | ,104        | ,219         | ,091        | ,281        | -,031       | ,043        |
| SD5  | ,373        | <b>,695</b> | ,243        | ,258        | -,005       | -,053        | ,152        | ,464        | ,014        | ,291        |
| DP34 | ,216        | <b>,448</b> | ,040        | ,165        | ,221        | -,171        | -,061       | ,383        | ,081        | ,112        |
| SE25 | -,044       | ,182        | <b>,766</b> | ,004        | ,122        | ,179         | ,116        | ,278        | ,234        | ,115        |
| SE32 | -,028       | ,148        | <b>,731</b> | -,070       | ,094        | -,096        | ,220        | ,062        | ,006        | ,065        |
| SE11 | -,195       | ,132        | <b>,620</b> | -,092       | ,421        | ,139         | ,099        | ,050        | ,111        | -,061       |
| SE4  | -,128       | ,233        | <b>,575</b> | ,081        | -,066       | ,395         | -,017       | ,231        | -,004       | ,475        |
| SE18 | ,160        | ,288        | <b>,490</b> | ,077        | ,122        | ,042         | ,264        | ,117        | ,151        | ,212        |
| AI3  | ,035        | ,087        | -,065       | <b>,767</b> | ,043        | ,021         | ,103        | -,101       | ,191        | ,031        |
| AI10 | -,027       | ,064        | ,089        | <b>,701</b> | ,194        | -,009        | ,180        | -,092       | ,065        | ,012        |
| AI24 | ,014        | -,020       | -,264       | <b>,587</b> | ,360        | -,038        | -,108       | ,038        | -,038       | -,145       |
| AI17 | -,019       | ,385        | ,252        | <b>,462</b> | ,418        | ,240         | -,016       | ,316        | ,149        | ,101        |
| AI31 | ,047        | ,149        | ,150        | ,299        | <b>,817</b> | ,066         | ,075        | ,144        | ,348        | -,034       |
| SD33 | ,162        | ,568        | ,300        | ,051        | <b>,621</b> | ,079         | ,165        | ,305        | ,064        | ,116        |
| EV35 | -,082       | ,254        | ,319        | ,185        | ,349        | ,184         | ,021        | ,198        | ,143        | ,256        |
| CG16 | ,094        | ,070        | ,105        | -,197       | -,058       | <b>,799</b>  | -,015       | ,267        | -,255       | ,074        |
| CG23 | -,056       | -,013       | ,090        | ,192        | ,201        | <b>,610</b>  | -,168       | -,126       | ,029        | ,028        |
| TF22 | -,066       | -,138       | ,309        | -,233       | ,240        | <b>-,455</b> | -,010       | -,018       | ,127        | ,065        |
| CG30 | ,008        | ,124        | ,226        | ,067        | ,154        | ,398         | -,195       | ,035        | -,182       | ,065        |
| EV14 | ,130        | ,095        | ,209        | ,181        | ,112        | -,072        | <b>,884</b> | ,032        | ,202        | ,121        |
| EV21 | ,098        | ,065        | ,217        | ,132        | ,118        | -,150        | <b>,658</b> | ,085        | ,351        | ,091        |
| TF29 | ,547        | ,287        | ,067        | ,013        | ,110        | -,122        | ,264        | <b>,660</b> | ,043        | -,112       |
| TF15 | ,029        | ,202        | ,179        | -,119       | ,147        | ,090         | -,013       | <b>,587</b> | -,008       | ,048        |
| EV28 | ,289        | ,340        | ,063        | ,180        | ,232        | -,222        | ,219        | ,168        | <b>,744</b> | ,178        |
| EV7  | ,024        | ,064        | ,417        | -,050       | ,289        | -,049        | ,342        | -,005       | <b>,657</b> | ,102        |
| TF1  | ,460        | ,154        | -,052       | -,048       | -,007       | -,077        | ,245        | ,038        | ,225        | <b>,702</b> |

Método de Extração: Factorização do Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

Apesar de existirem fatores constituídos pelos itens previstos, não foi obtida uma consistência teórica, isto é, o agrupamento de todos os itens no fator correto.

Deste modo, foram consideradas as sete âncoras propostas por Schein (1990), uma vez que a âncora de carreira criatividade empreendedora não foi incluída no estudo.

#### 4.2.2 Análise de Fiabilidade

Por forma a realizar a análise da consistência interna do instrumento de medição das âncoras de carreira recorreu-se aos valores de *Alpha de Cronbach*. A consistência interna foi validada segundo os critérios de fiabilidade recomendados por Robinson et. al. (1991) entre mínima ( $\alpha < 0,60$ ), moderada ( $0,60 \leq \alpha < 0,70$ ), elevada ( $0,70 \leq \alpha < 0,80$ ) e exemplar ( $\alpha \geq 0,80$ ).

A análise de fiabilidade de cada uma das âncoras pode ser encontrada no Anexo F.

Tabela 21 – Tabela resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida das âncoras de carreira

| Fator     | Itens |      |      |      |      | $\alpha$ | Classificação |
|-----------|-------|------|------|------|------|----------|---------------|
| <b>TF</b> | TF1   | TF8  | TF15 | TF22 | TF29 | 0,422    | mínima        |
| <b>CG</b> | CG2   | CG9  | CG16 | CG23 | CG30 | 0,517    | mínima        |
| <b>AI</b> | AI3   | AI10 | AI17 | AI24 | AI31 | 0,734    | elevada       |
| <b>SE</b> | SE4   | SE11 | SE18 | SE25 | SE32 | 0,738    | elevada       |
| <b>SD</b> | SD5   | SD12 | SD19 | SD26 | SD33 | 0,792    | elevada       |
| <b>DP</b> | DP6   | DP13 | DP20 | DP27 | DP34 | 0,747    | elevada       |
| <b>EV</b> | EV7   | EV14 | EV21 | EV28 | EV35 | 0,613    | moderada      |

Podemos observar um resumo dos resultados da análise de fiabilidade das âncoras de carreira na Tabela 21. As âncoras autonomia/independência, segurança/estabilidade, serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida encontram-se no intervalo razoável, contudo as âncoras competência técnica/funcional e competência de gestão estão com um valor aquém do aceitável.

#### 4.2.3 Proposta de novo Instrumento

Pelo facto de existirem, nos fatores determinados, itens que ao serem excluídos aumentariam a sua consistência interna, é proposto um novo instrumento, com base

nos resultados obtidos através da análise de fiabilidade. Foram retirados os itens identificados na Tabela 22.

Tabela 22 - Tabela resumo da análise de fiabilidade do novo instrumento de medida das âncoras de carreira

| Fator     | Itens |      |      |      |      | Itens Eliminados | $\alpha$ | Classificação |
|-----------|-------|------|------|------|------|------------------|----------|---------------|
| <b>TF</b> | TF8   | TF29 |      |      |      | TF1 TF15 TF22    | 0,668    | moderada      |
| <b>CG</b> | CG16  | CG23 | CG30 |      |      | CG2 CG9          | 0,594    | mínima        |
| <b>AI</b> | AI3   | AI10 | AI17 | AI24 | AI31 |                  | 0,734    | elevada       |
| <b>SE</b> | SE4   | SE11 | SE18 | SE25 | SE32 |                  | 0,738    | elevada       |
| <b>SD</b> | SD5   | SD19 | SD26 | SD33 |      | SD12             | 0,806    | exemplar      |
| <b>DP</b> | DP6   | DP13 | DP20 | DP27 |      | DP34             | 0,805    | exemplar      |
| <b>EV</b> | EV7   | EV14 | EV21 | EV28 |      | EV35             | 0,712    | elevada       |

#### 4.2.4 Análise de Sensibilidade

Por forma a verificar se algum dos fatores em estudo assumia uma distribuição normal, foi efetuado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). No caso de o *p-value* > 0,05 podemos afirmar que a sua distribuição é normal (Marôco, 2011).

Tabela 23 - Teste K-S das âncoras de carreira

|                                         |                      | TF                | CG                | AI                  | SE                | SD                | DP                | EV                |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>N</b>                                |                      | 72                | 72                | 72                  | 72                | 72                | 72                | 72                |
| <b>Parâmetros Normais<sup>a,b</sup></b> | <b>Média</b>         | 4,361             | 2,245             | 3,211               | 3,728             | 3,674             | 3,837             | 4,528             |
|                                         | <b>Desvio Padrão</b> | 0,713             | 0,807             | 0,703               | 0,645             | 0,781             | 0,669             | 0,540             |
| <b>Diferenças mais extremas</b>         | <b>Absoluto</b>      | ,204              | ,137              | ,092                | ,097              | ,113              | ,110              | ,229              |
|                                         | <b>Positivo</b>      | ,185              | ,137              | ,084                | ,065              | ,076              | ,084              | ,191              |
|                                         | <b>Negativo</b>      | -,204             | -,113             | -,092               | -,097             | -,113             | -,110             | -,229             |
| <b>Estatística de teste</b>             |                      | ,204              | ,137              | ,092                | ,097              | ,113              | ,110              | ,229              |
| <b>K-S Sig. (2-tailed)</b>              |                      | ,000 <sup>c</sup> | ,002 <sup>c</sup> | ,200 <sup>c,d</sup> | ,088 <sup>c</sup> | ,023 <sup>c</sup> | ,030 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> |

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Limite inferior de Significância verdadeira.

Como se pode observar na Tabela 23, apenas as âncoras autonomia/independência e segurança/estabilidade assumem uma distribuição normal, e por isso são simétricas e mesocúrticas. Como os restantes fatores têm uma distribuição não-normal, torna-se necessário analisar os seus coeficientes de assimetria e de achatamento.

Segundo Pestana e Gageiro (2014) se o valor dos coeficientes de assimetria (que se obtém pelo quociente entre os valores de assimetria e do erro de assimetria padrão) e achatamento (obtido pelo quociente entre os valores de curtose e do erro de curtose padrão) forem superiores a 2 em absoluto, assume-se que a distribuição não é normal.

No caso da assimetria, e dependente do seu coeficiente, a distribuição pode ser simétrica, assimétrica à direita ou assimétrica à esquerda. Se o valor do coeficiente de assimetria for superior a zero estamos perante uma assimetria à direita, por sua vez, se este valor for inferior a zero teremos uma assimetria à esquerda. No caso do valor do coeficiente for zero, ou muito próximo deste, conclui-se que a distribuição é simétrica (Marôco, 2011).

A curtose é o indicador de achatamento da distribuição. Se o valor do coeficiente de achatamento for superior a zero, significa que a distribuição assume uma forma pontiaguda denominada de leptocúrtica, enquanto se o valor desse coeficiente for inferior a zero, a distribuição tem uma forma mais achatada e designa-se por platicúrtica. No caso do coeficiente ter valores próximos de zero, significa que a distribuição tem uma forma intermédia designada por mesocúrtica (Marôco, 2011).

Tabela 24 - Medidas de forma dos fatores

|                                    | TF     | CG     | AI     | SE     | SD     | DP     | EV     |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Assimetria</b>                  | -1,498 | ,288   | ,101   | -,592  | -,767  | -,152  | -1,338 |
| <b>Erro de Assimetria padrão</b>   | ,283   | ,283   | ,283   | ,283   | ,283   | ,283   | ,283   |
| <b>Coefficiente de assimetria</b>  | -5,296 | 1,017  | 0,355  | -2,092 | -2,713 | -0,539 | -4,731 |
| <b>Curtose</b>                     | 3,095  | -,161  | -,296  | ,824   | ,972   | -,667  | ,997   |
| <b>Erro de Curtose padrão</b>      | ,559   | ,559   | ,559   | ,559   | ,559   | ,559   | ,559   |
| <b>Coefficiente de achatamento</b> | 5,538  | -0,288 | -0,529 | 1,474  | 1,740  | -1,194 | 1,783  |



Na Tabela 24 podem-se observar os valores de assimetria e curtose de todos os fatores. No caso da segurança/estabilidade, embora o seu coeficiente de assimetria seja superior a 2, o teste de K-S prevalece, portanto, apesar do valor deste coeficiente, estamos perante uma distribuição normal.

Relativamente ao coeficiente de assimetria, as âncoras competência técnica/funcional, serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida registam um valor inferior a -0,5, qualificando a sua distribuição como assimétrica à esquerda (TF = -5,296; SD = -2,713; DP = -0,539; EV = -4,731), sendo que apenas a âncora competência de gestão é assimétrica à direita (CG = 1,017). Quanto ao achatamento, as âncoras competência técnica/funcional, serviço/dedicação a uma causa e estilo de vida têm um valor de coeficiente de achatamento superior a 0,5, qualificando a sua distribuição como leptocúrtica (TF = 5,538; SD = 1,740; EV = 1,783), a âncora desafio puro classifica-se como platicúrtica por ter um coeficiente negativo (-1,194), quanto à âncora competência de gestão, por ter um valor de coeficiente próximo de zero (-0,288), considera-se que tem uma distribuição mesocúrtica.

#### 4.2.5 Análise Descritiva dos Itens do IOC

Seguidamente será apresentada a estatística descritiva das diferentes âncoras de carreira, assim como de alguns itens com os valores superiores e inferior. Os dados completos encontram-se no Anexo G.

Tabela 25 - Estatística descritiva das âncoras de carreira

|                                      | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------------------|-------|---------------|
| <b>Estilo de Vida</b>                | 4,53  | 0,540         |
| <b>Competência Técnica/Funcional</b> | 4,36  | 0,713         |
| <b>Desafio Puro</b>                  | 3,84  | 0,669         |
| <b>Segurança/Estabilidade</b>        | 3,73  | 0,645         |
| <b>Serviço/Dedicação a uma causa</b> | 3,67  | 0,781         |
| <b>Autonomia/Independência</b>       | 3,21  | 0,703         |
| <b>Competência de Gestão</b>         | 2,25  | 0,807         |

Podemos verificar na Tabela 25 que a âncora de carreira com a média superior é a estilo de vida com uma média de 4,53, imediatamente seguida da âncora

competência técnica/funcional que tem uma média de 4,36. Já a média inferior corresponde à âncora de carreira competência de gestão, com um valor de apenas 2,25.

De seguida são identificados os itens que apresentam as médias mais altas e mais baixas por forma a identificar quais as questões mais e menos importantes para os PILAV, respetivamente.

Tabela 26 - Estatística descritiva dos itens com a média mais elevada

|                                                                                                                                                          | Média | Desvio Padrão |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| <b>EV14 - Desejo uma carreira que me permita integrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.</b>                                   | 4,76  | 0,544         |
| <b>EV21 - Só me sinto bem-sucedido na vida quando tenho oportunidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.</b>      | 4,47  | 0,712         |
| <b>EV28 - Equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível.</b> | 4,44  | 0,748         |
| <b>TF29 - Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas capacidades e competências específicas.</b>            | 4,44  | 0,803         |
| <b>EV7 - Preferia deixar a Força Aérea a ser colocado num cargo que pudesse comprometer as minhas relações pessoais e familiares.</b>                    | 4,43  | 0,901         |

Na Tabela 26 encontram-se os 5 itens que apresentam as médias mais elevadas, sendo que se encontram presentes 4 itens relativos ao estilo de vida, o que demonstra uma grande preocupação por parte dos PILAV em integrar as necessidades pessoais e profissionais, e um item relacionado com a competência técnica/funcional que nos indica que os PILAV se sentem mais realizados quando utilizam as suas competências específicas.

Tabela 27 - Estatística descritiva dos itens com a média mais baixa

|                                                                                                                                               | Média | Desvio Padrão |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| <b>SE4 - Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.</b>                                             | 3,01  | 0,971         |
| <b>CG30 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto para uma posição de chefia.</b>                        | 2,68  | 1,197         |
| <b>CG16 - Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se chegar a uma posição de chefia na Força Aérea.</b>               | 2,40  | 1,171         |
| <b>AI24 - A oportunidade de trabalhar à minha maneira, livre de regras e constrangimentos, é mais importante para mim do que a segurança.</b> | 2,32  | 1,149         |
| <b>CG23 - Ter uma posição de chefia geral é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia na minha área de especialização de piloto.</b>  | 1,65  | 0,858         |

Por sua vez na Tabela 27 encontram-se os 5 itens com as médias mais baixas. Observa-se uma predominância de itens relativos à competência de gestão o que demonstra que a ascensão a uma posição de chefia não é ambicionada pelos PILAV. As exceções são um item relacionado com a âncora segurança/estabilidade e o outro com a âncora autonomia/independência.

### 4.3 Correlações entre variáveis

Por forma a medir a intensidade de relação entre as âncoras de carreira, a carreira proteana e a carreira horizontal, foi realizada uma análise correlacional das mesmas. Para a carreira proteana foi utilizado o item “Gostaria de ter uma voz mais ativa no desenvolvimento da minha carreira”. Quanto à carreira horizontal utilizou-se o item “Se tiver a oportunidade de voar toda a carreira, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva”.

Tabela 28 - Análise correlacional entre as variáveis

| Variável                          | 1             | 2     | 3            | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9 |
|-----------------------------------|---------------|-------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| 1. Competência Técnica/ Funcional | 1             |       |              |               |               |               |               |               |   |
| 2. Competência de Gestão          | -,034         | 1     |              |               |               |               |               |               |   |
| 3. Autonomia/ Independência       | ,115          | ,073  | 1            |               |               |               |               |               |   |
| 4. Segurança/ Estabilidade        | -,007         | ,215  | ,047         | 1             |               |               |               |               |   |
| 5. Serviço/ Dedicção a uma Causa  | <b>,252*</b>  | ,120  | <b>,277*</b> | <b>,355**</b> | 1             |               |               |               |   |
| 6. Desafio Puro                   | <b>,465**</b> | ,095  | -,007        | -,015         | <b>,335**</b> | 1             |               |               |   |
| 7. Estio de Vida                  | ,202          | -,178 | <b>,253*</b> | <b>,354**</b> | <b>,249*</b>  | ,144          | 1             |               |   |
| 8. Carreira Proteana              | ,193          | -,169 | ,044         | ,157          | ,224          | <b>,318**</b> | <b>,338**</b> | 1             |   |
| 9. Carreira Horizontal            | <b>,265*</b>  | -,154 | -,012        | ,129          | <b>,261*</b>  | <b>,247*</b>  | -,033         | <b>,359**</b> | 1 |

Nota. N = 72

\*p < 0,05. \*\*p < 0,01.

Na Tabela 28 podemos verificar que existem 7 correlações significativas no nível p < 0,01, sombreadas a azul, e 7 no nível p < 0,05, a negrito. As duas âncoras

com a correlação mais elevada são a competência técnica/funcional e a desafio puro ( $r = 0,465$ ;  $p < 0,01$ ). Embora de valor inferior, existem também correlações entre a âncora segurança/estabilidade e as âncoras serviço/dedicação a uma causa ( $r = 0,355$ ;  $p < 0,01$ ) e estilo de vida ( $r = 0,354$ ;  $p < 0,01$ ) e entre a âncora serviço/dedicação a uma causa com a âncora desafio puro ( $r = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ).

Quanto à Carreira Proteana verifica-se que se correlaciona significativamente tanto com a âncora desafio puro ( $r = 0,318$ ;  $p < 0,01$ ), como com a âncora estilo de vida ( $r = 0,338$ ;  $p < 0,01$ ).

A carreira horizontal correlaciona-se positivamente com as âncoras competência técnica/funcional ( $r = 0,265$ ;  $p < 0,05$ ), serviço/dedicação a uma causa ( $r = 0,261$ ;  $p < 0,05$ ) e desafio puro ( $r = 0,247$ ;  $p < 0,05$ ). Podemos ainda observar que se relaciona de igual forma com a carreira proteana ( $r = 0,359$ ;  $p < 0,01$ ).

Na sequência das correlações obtidas, procedeu-se à confirmação das mesmas através de um Modelo de Equações Estruturais, com recurso ao *software Linear Structural Relations* (LISREL) tendo sido utilizadas as mesmas variáveis latentes, expressas através dos índices que têm sido utilizados nas análises anteriormente apresentadas.

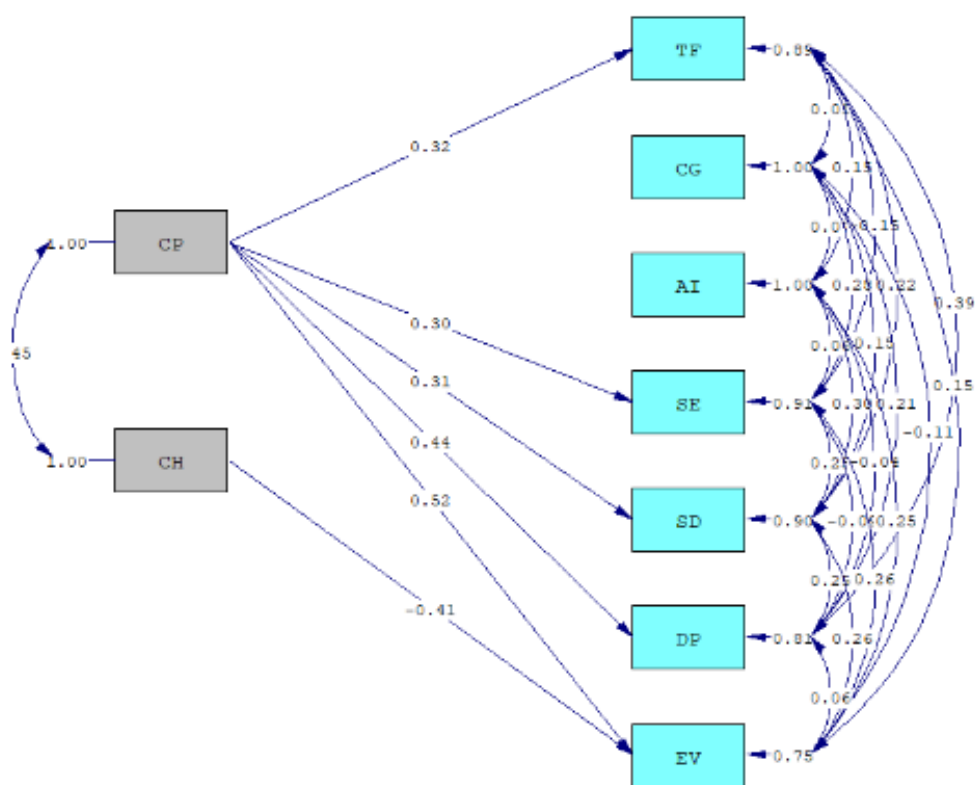


Figura 5 - Modelo de equações estruturais do tipo de carreira face às âncoras de carreira

O modelo no qual o tipo de carreira influencia determinadas âncoras depois de especificado sucessivamente por forma a eliminar as relações estatisticamente não significativas (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), apresentou uma bondade de ajustamento aceitável [ $\chi^2(8) = 8,98$ ;  $p = 0,344$ ; RMSEA = 0,041; NFI = 0,945; CFI = 0,992; IFI = 0,994; SRMR = 0,0632; GFI = 0,974;  $\chi^2/df = 1,123$ ], conforme os critérios de Hair *et al.* (2010). Deste modo, podemos confirmar as relações entre a carreira proteana e as âncoras desafio puro e estilo de vida como as mais significativas, coincidindo com os resultados obtidos anteriormente. Quanto à carreira horizontal, apesar de não ser manifestada nenhuma relação com as âncoras identificadas previamente, é verificada uma relação negativa com a âncora estilo de vida.

#### 4.4 Testes de Diferenças de médias

Realizaram-se diversos testes de diferenças de médias com recurso à análise de testes *t-student* de amostras independentes e também de testes *One-Way ANOVA*, sendo os últimos seguidos por testes de comparação *Post-Hoc HSD* de Tukey, onde se considerou a existência de diferenças significativas entre grupos quando  $p\text{-value} \leq 0,05$ , como é sugerido por Marôco (2011).

##### 4.4.1 Situação pessoal/familiar

No que diz respeito à idade, verificou-se que a média da amostra se situou nos 32,01 anos ( $\text{Idade} \leq 32 = 50\%$ ,  $n = 36$ ;  $\text{Idade} > 32 = 50\%$ ,  $n = 36$ ). Deste modo foi conduzido um teste *t-student* de amostras independentes para aferir a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos com idade igual ou inferior a 32 anos e os restantes.

Tabela 29 - Teste *t-student* para a idade

| Âncora de Carreira | Idade          | n  | Média | DP   | Sig.       |
|--------------------|----------------|----|-------|------|------------|
| Estilo de Vida     | $\leq 32$ anos | 36 | 4,40  | 0,60 | $p < 0,05$ |
|                    | $> 32$ anos    | 36 | 4,66  | 0,44 |            |

Como se pode verificar na Tabela 29, existe uma diferença significativa quanto à âncora de carreira estilo de vida para os indivíduos com idade igual ou inferior a 32 anos ( $M = 4,40$ ;  $DP = 0,60$ ) e os com idade superior a 32 anos ( $M = 4,66$ ;  $DP = 0,44$ ),  $t(70) = -2,124$ ;  $p = 0,037$ . Estes resultados sugerem que quanto maior é a idade das pessoas, mais preocupações para com a vida pessoal existem.

Quanto ao estado civil, apenas um inquirido se encontra divorciado/separado (1,4%;  $n = 1$ ), sendo que todos os outros se encontram ou solteiros (34,7%;  $n = 24$ ), ou casados/união de facto (63,9%;  $n = 46$ ). Por ter uma frequência muito pequena, foi decido não contabilizar o indivíduo divorciado/separado e de seguida realizou-se um teste *t-student* por forma a averiguar se existem diferenças significativas consoante o estado civil.

Tabela 30 - Teste *t-student* para o estado civil

| Âncora de Carreira | Estado civil          | n  | Média | DP   | Sig.       |
|--------------------|-----------------------|----|-------|------|------------|
| Estilo de Vida     | Solteiro              | 25 | 4,33  | 0,69 | $p < 0,05$ |
|                    | Casado/União de facto | 46 | 4,65  | 0,40 |            |

Pela Tabela 30, pode-se verificar que existe uma diferença significativa quanto à âncora de carreira estilo de vida para os indivíduos solteiros ( $M = 4,33$ ;  $DP = 0,69$ ) e os que se encontram casados/união de facto ( $M = 4,65$ ;  $DP = 0,40$ ),  $t(69) = -2,443$ ;  $p = 0,017$ .

Por sua vez, no que diz respeito ao número de filhos, foi realizado um teste *One-Way ANOVA* para comparar diferenças significativas nas âncoras de carreira.

Tabela 31 - Teste ANOVA para o número de filhos

| Âncora de Carreira     | n.º de filhos | n  | Média | DP   | Sig.       |
|------------------------|---------------|----|-------|------|------------|
| Segurança/Estabilidade | 0             | 38 | 3,69  | 0,53 | $p < 0,05$ |
|                        | 1             | 26 | 3,92  | 0,57 |            |
|                        | 2             | 8  | 3,28  | 1,10 |            |
| Estilo de Vida         | 0             | 38 | 4,37  | 0,59 | $p < 0,01$ |
|                        | 1             | 26 | 4,63  | 0,44 |            |
|                        | 2             | 8  | 4,97  | 0,09 |            |

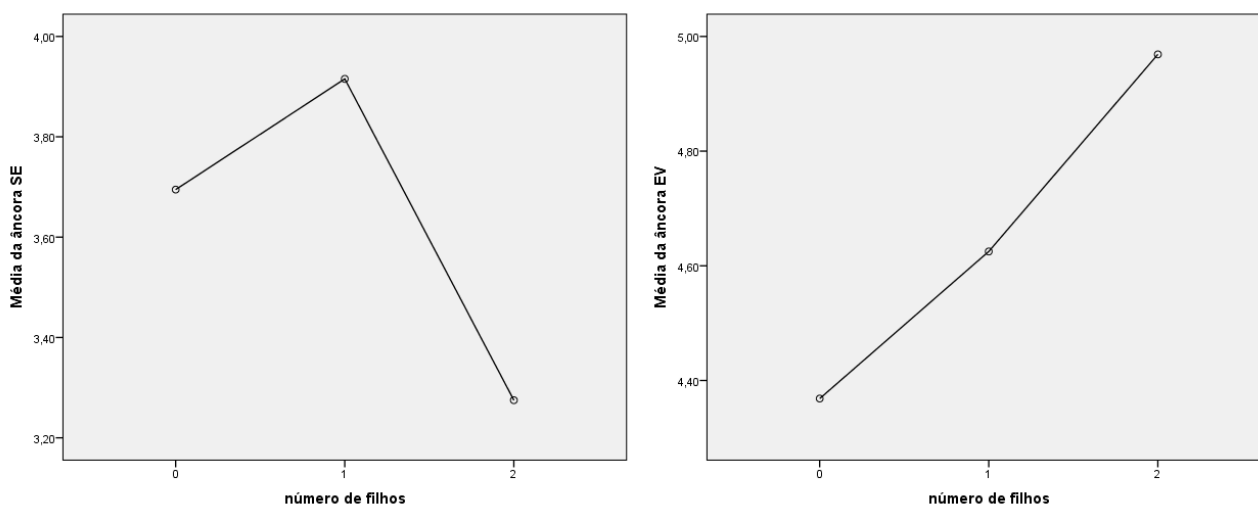


Gráfico 1(a e b) - Teste *Post-Hoc* do número de filhos (Âncoras SE e EV)

Observando a Tabela 31, constata-se de que existe uma diferença significativa na âncora segurança/estabilidade ao nível  $p < 0,05$  para o número de filhos [ $F(2, 69) = 3,32$ ;  $p = 0,042$ ]. O teste de comparação *Post-Hoc* HSD de Tukey (Gráfico 1a; ver Anexo H) indica que a média dos indivíduos que possuem apenas 1 filho ( $M = 3,92$ ;  $DP = 0,57$ ) foi significativamente superior dos que possuem 2 filhos ( $M = 3,28$ ;  $DP = 1,10$ ). Os indivíduos que não possuem nenhum filho não mostraram diferenças significativas. Na referida tabela constata-se ainda a existência de uma diferença significativa na âncora estilo de vida ao nível  $p < 0,01$  [ $F(2, 69) = 5,32$ ;  $p = 0,007$ ]. O teste de comparação *Post-Hoc* HSD de Tukey (Gráfico 1b; ver Anexo H) indica que a média dos indivíduos que não possuem filhos ( $M = 4,37$ ;  $DP = 0,59$ ) foi significativamente inferior dos que possuem 2 filhos ( $M = 4,97$ ;  $DP = 0,09$ ), sendo que quem possuía apenas 1 filho não mostrou diferenças significativas.

#### 4.4.2 Situação profissional

Relativamente ao posto dos indivíduos e por forma a averiguar a existência de diferenças significativas quanto às âncoras de carreira, foi realizado um teste *One-Way ANOVA*, contudo não foi observada nenhuma diferença significativa ( $p > 0,05$ ).

Também não foram encontradas nenhuma diferença das âncoras de carreira quanto ao tipo de missão desempenhada ( $p > 0,05$ ). Importa igualmente referir que

nesta categoria não foram contabilizados para o teste os indivíduos que se classificaram na opção *Outros*, por possuírem uma frequência muito pequena (4,2%;  $n = 3$ ).

No que diz respeito à qualificação dos pilotos, realizou-se um teste *One-Way* ANOVA para comparar diferenças significativas nas âncoras de carreira.

Tabela 32 - Teste ANOVA para a qualificação

| Âncora de Carreira | qualificação                                    | n  | Média | DP   | Sig.       |
|--------------------|-------------------------------------------------|----|-------|------|------------|
| Desafio Puro       | Piloto Instrutor                                | 15 | 4,28  | 0,49 | $p < 0,01$ |
|                    | Piloto Comandante                               | 14 | 3,95  | 0,61 |            |
|                    | Piloto                                          | 10 | 3,43  | 0,72 |            |
|                    | Co-Piloto                                       | 21 | 3,60  | 0,62 |            |
|                    | Piloto em Adaptação /<br>Piloto em Qualificação | 5  | 3,55  | 0,67 |            |
|                    | Não Qualificado                                 | 2  | 4,50  | 0,71 |            |
|                    | Piloto Instrutor, Piloto Comandante             | 5  | 4,05  | 0,57 |            |

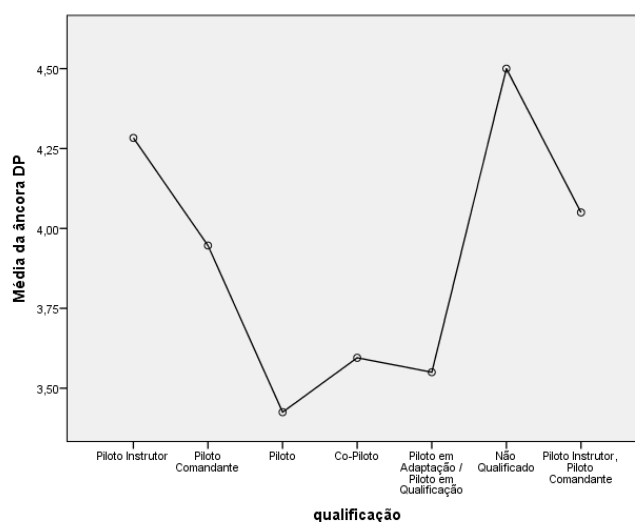


Gráfico 2 - Teste *Post-Hoc* da qualificação (Âncora DP)

Ao observar a Tabela 32, verifica-se que existe uma diferença significativa na âncora desafio puro ao nível  $p < 0,01$  para as diferentes qualificações [ $F(6, 65) = 3,41$ ;  $p = 0,006$ ]. O teste de comparação *Post-Hoc* HSD de Tukey (Gráfico 2, ver Anexo H) indica que a média dos pilotos com a qualificação de Piloto Instrutor ( $M = 4,28$ ;  $DP = 0,49$ ) foi significativamente superior dos pilotos com a qualificação de Piloto ( $M = 3,43$ ;  $DP = 0,72$ ) e dos pilotos com a qualificação de Co-Piloto ( $M = 3,60$ ;  $DP = 0,62$ ). Os pilotos com as restantes qualificações não mostraram diferenças significativas.



Relativamente ao número de HV, verificou-se que a média da amostra se situou nas 1348,58 horas ( $HV \leq 1350 = 50\%$ ,  $n = 36$ ;  $HV > 1350 = 50\%$ ,  $n = 36$ ). Deste modo foi conduzido um teste *t-student* de amostras independentes para aferir a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os PILAV com um número de HV igual ou inferior a 1350 horas e os restantes.

Tabela 33 - Teste *t-student* para as HV

| Âncora de Carreira | HV                | n  | Média | DP   | Sig.       |
|--------------------|-------------------|----|-------|------|------------|
| Desafio Puro       | $\leq 1350$ horas | 36 | 3,65  | 0,72 | $p < 0,05$ |
|                    | $> 1350$ horas    | 36 | 4,03  | 0,56 |            |

Podemos observar na Tabela 33 a existência de uma diferença significativa quanto à âncora de carreira desafio puro para os pilotos com o número de HV igual ou inferior a 1350 horas ( $M = 3,65$ ;  $DP = 0,72$ ) e os que contam com mais de 1350 horas ( $M = 4,03$ ;  $DP = 0,56$ ),  $t(70) = -2,511$ ;  $p = 0,014$ .

Relativamente ao número de dias em destacamentos nacionais, foi verificado que a média da amostra se situou nos 30,93 dias ( $DN \leq 30 = 65,3\%$ ,  $n = 47$ ;  $DN > 30 = 34,7\%$ ,  $n = 25$ ). De seguida foi realizado um teste *t-student* de amostras independentes para confirmar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os PILAV com um número de dias em DN no último ano igual ou inferior a 30 e os restantes.

Tabela 34 - Teste *t-student* para os dias em DN no último ano

| Âncora de Carreira     | DN             | n  | Média | DP   | Sig.       |
|------------------------|----------------|----|-------|------|------------|
| Competência de Gestão  | $\leq 30$ dias | 47 | 2,44  | 0,83 | $p < 0,01$ |
|                        | $> 30$ dias    | 25 | 1,88  | 0,64 |            |
| Segurança/Estabilidade | $\leq 30$ dias | 47 | 3,85  | 0,62 | $p < 0,05$ |
|                        | $> 30$ dias    | 25 | 3,50  | 0,64 |            |
| Desafio Puro           | $\leq 30$ dias | 47 | 3,99  | 0,60 | $p < 0,01$ |
|                        | $> 30$ dias    | 25 | 3,54  | 0,70 |            |

Na Tabela 34 verifica-se que existem diferenças significativas em três âncoras de carreira, nomeadamente a âncora competência de gestão, a âncora segurança/estabilidade e a âncora desafio puro. Quanto à âncora competência de gestão, verifica-se que a média dos pilotos que contabilizaram no último ano um total de dias em DN igual ou inferior a 30 ( $M = 2,44$ ;  $DP = 0,83$ ) é significativamente superior aos pilotos que contabilizaram mais de 30 dias ( $M = 1,88$ ;  $DP = 0,64$ ),  $t(70) = 2,951$ ;  $p = 0,004$ . De igual forma, e para a âncora segurança/estabilidade, os pilotos com menos dias em DN ( $M = 3,85$ ,  $DP = 0,62$ ) têm uma média superior aos que ficaram mais dias em destacamento ( $M = 50$ ;  $DP = 0,64$ ),  $t(70) = 2,289$ ;  $p = 0,025$ . A âncora desafio puro não é exceção e verifica-se que os pilotos com menos dias em DN ( $M = 3,99$ ;  $DP = 0,60$ ) têm uma média significativamente superior quando comparados com os pilotos que passaram mais dias em destacamento ( $M = 3,54$ ;  $DP = 0,70$ ),  $t(70) = 2,884$ ;  $p = 0,005$ .

Por fim, e relativamente ao número de dias em missões internacionais, verificou-se que a média da amostra se encontra nos 27,29 dias ( $MI \leq 27 = 62,5\%$ ,  $n = 45$ ;  $MI > 27 = 37,5\%$ ,  $n = 27$ ). Dito isto, realizou-se um teste *t-student* de amostras independentes para confirmar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os PILAV com um número de dias em MI no último ano igual ou inferior a 27 e os restantes.

Tabela 35 - Teste *t-student* para os dias em MI no último ano

| Âncora de Carreira    | MI        | n  | Média | DP   | Sig.       |
|-----------------------|-----------|----|-------|------|------------|
| Competência de Gestão | ≤ 27 dias | 45 | 2,05  | 0,78 | $p < 0,01$ |
|                       | > 27 dias | 27 | 2,57  | 0,77 |            |

Na Tabela 35 podemos observar que existe uma diferença significativa quanto à âncora competência de gestão para os PILAV que totalizaram um número de dias em MI no último ano igual ou superior a 27 ( $M = 2,05$ ;  $DP = 0,78$ ) e os que totalizaram mais de 27 dias ( $M = 2,57$ ;  $DP = 0,77$ ),  $t(70) = -2,746$ ;  $p = 0,08$ .

#### 4.5 Análise das perguntas Qualitativas

Foram analisadas as respostas obtidas relativas às perguntas de carácter qualitativo e seguidamente realizada uma análise de conteúdo, tendo-se agrupado as respostas em categorias emergentes por forma a que a sua interpretação se tornasse mais simples e eficaz.

Seguidamente são apresentados os dados obtidos em cada questão de resposta aberta incluída no inquérito por questionário utilizado.

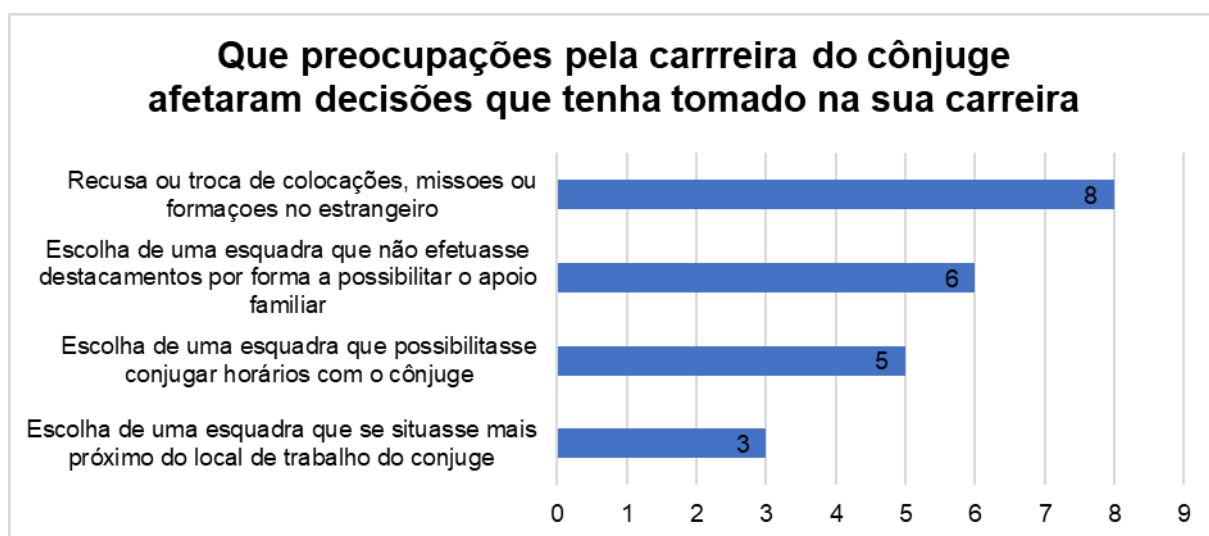


Gráfico 3 - Respostas relativas à questão sobre a preocupação com a carreira do cônjuge

No Gráfico 3 encontram-se as respostas agrupadas consoante o seu conteúdo dadas pelos indivíduos casados ou em união de facto que afirmaram que as preocupações pela carreira do cônjuge tenham afetado decisões que tomaram na sua carreira. Pelo gráfico constata-se uma predominância por parte dos indivíduos em recusar ou trocar colocações, missões ou formações no estrangeiro devido a incompatibilidades com a carreira do seu cônjuge. De notar também a preocupação por parte dos indivíduos em eleger uma esquadra em que seja possível conciliar a sua carreira com o apoio familiar e também com os horários e local de trabalho do cônjuge.

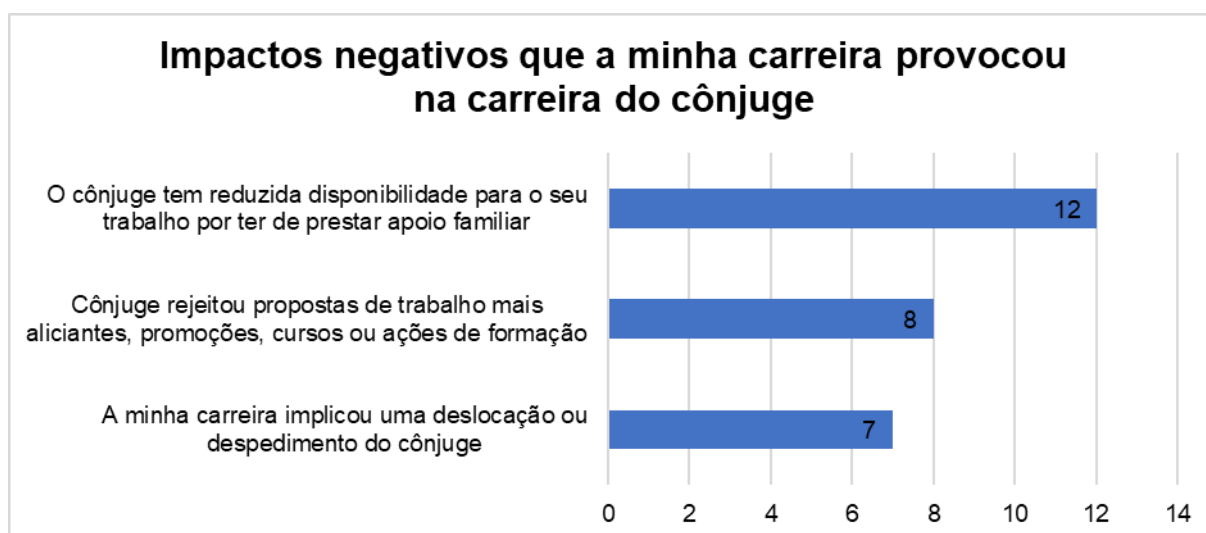


Gráfico 4 - Respostas relativas à questão sobre os impactos negativos na carreira do cônjuge

Por sua vez, no Gráfico 4 estão agrupadas segundo o seu conteúdo as respostas dadas também pelos indivíduos casados ou em união de facto que indicaram que, em algum momento, a sua carreira já influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge. No referido gráfico verifica-se que a maior parte dos indivíduos afirma que o seu cônjuge tem uma reduzida disponibilidade para o seu trabalho, devido a ter de prestar apoio familiar. Existem também muitas repostas que dizem que o cônjuge já teve de rejeitar propostas de trabalho mais aliciantes, promoções, cursos ou ações de formação. Apesar de ter o menor número de respostas, é igualmente relevante salientar que o cônjuge já foi sujeito à deslocação, ou até mesmo ao despedimento, devido à carreira do militar.

Relativamente à questão sobre a preocupação por parte dos indivíduos a cuidados para a família, como a educação ou a saúde, foram obtidas um total de 9 respostas afirmativas (Tabela 14), contudo apenas 7 elementos especificaram a situação. Destacam-se as respostas que indicam existir uma preferência na escolha da esquadra consoante a sua localização de modo a garantir esses cuidados familiares, indisponibilidade para trabalhar devido à necessidade de prestação de auxílio à família e o facto de ponderar a saída da FAP devido ao vencimento que se auferir não ser suficiente para garantir determinados cuidados familiares.

## 5 Discussão de Resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos na presente investigação e apresentados os testes das hipóteses formuladas no capítulo da revisão de literatura.

### 5.1 Resultados Obtidos

No início deste estudo foram colocadas várias hipóteses. De seguida vão ser realizados os testes das hipóteses para serem confirmadas ou rejeitadas.

Tabela 36 - Resumo dos testes de hipóteses

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
| Hipótese 1  | Confirmada              |
| Hipótese 2  | Confirmada              |
| Hipótese 2a | Confirmada              |
| Hipótese 2b | Confirmada              |
| Hipótese 2c | Confirmada              |
| Hipótese 3  | Parcialmente confirmada |
| Hipótese 3a | Rejeitada               |
| Hipótese 3b | Rejeitada               |
| Hipótese 3c | Confirmada              |
| Hipótese 4  | Confirmada              |
| Hipótese 5a | Confirmada              |
| Hipótese 5b | Rejeitada               |

A Tabela 36 apresenta um breve resumo dos resultados obtidos pelos testes de hipóteses, ou seja, quais as hipóteses que foram ou não confirmadas. Seguidamente são apresentados todos os testes de hipóteses realizados.

**Teste da H1.** A hipótese 1 afirmava a existência de várias âncoras de carreira desenvolvidas pelos pilotos da FAP. Tendo em conta os resultados obtidos na secção da análise descritiva das âncoras de carreira (Tabela 25), podemos verificar que não existe uma única âncora de carreira dominante. Apesar de apurar uma âncora com a média mais elevada, nomeadamente a âncora estilo de vida, constatamos que a âncora de competência técnica/funcional se encontra imediatamente a seguir, com uma diferença de valor insignificante. Para além disso, podemos igualmente verificar na secção da análise correlacional das variáveis (Tabela 28) que existem correlações significativas entre elas e, deste modo, não faria sentido que se destacasse apenas uma âncora de carreira desenvolvida.

Pelo aqui analisado, **é confirmada a H1: Existem várias âncoras de carreira desenvolvidas pelos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa.**

A verificação desta hipótese já era esperada pois, tal como sugeriu Feldman e Bolino (1996), as pessoas podem ter uma âncora de carreira dominante em cada uma das três categorias identificadas por Schein (1978, 1990): talentos e habilidades; motivos e necessidades; e atitudes e valores. Quanto às categorias motivos e necessidades e atitudes e valores, era espectável que houvesse um destaque da âncora estilo de vida, uma vez que uma das grandes, se não a maior, preocupação dos indivíduos é o equilíbrio entre as necessidades pessoais, familiares e profissionais. Já quanto à categoria talentos e habilidades, e devido às características inerentes à especialidade PILAV, previa-se que a âncora de competência técnica/funcional se destacasse, especialmente em comparação com a âncora de competência de gestão.

Este resultado está alinhado com a literatura, pois apesar da suposição da existência de uma única âncora de carreira verdadeira, retirada do modelo de Schein (1990), vários estudos realizados por diversos autores já tinham provado a existência de perfis de âncoras de carreira múltiplas (Coetzee & Schreuder, 2014; Feldman & Bolino, 1996; Ramakrishna & Potosky, 2003; Schein, 1996; Wils et al., 2010).

**Teste da H2.** Na hipótese 2 encontramos a afirmação de que existem diferenças nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP conforme a situação pessoal/familiar. Por forma a confirmar a H2 foram testadas as H2a, H2b e H2c.

A hipótese 2a afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos de idade. Tendo em conta os resultados obtidos na secção diferença de médias (Tabela 29), podemos observar que existe uma diferença significativa para os indivíduos com idade igual ou inferior a 32 anos (média de idade dos inquiridos) e os restantes na âncora de carreira estilo de vida, sendo que os pilotos com idade superior têm um valor médio superior.

Estes resultados **suportam a H2a: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos de idade.**

A validação desta hipótese era esperada para a âncora estilo de vida, uma vez que à medida que a idade aumenta, os compromissos familiares vão aumentando e intrinsecamente, as preocupações pela vida pessoal e familiar também, resultando numa maior ponderação de aspetos relacionados com a vida pessoal e familiar.

Este resultado vai de encontro com a literatura, uma vez que esta indica que um indivíduo necessita de cerca de 5 a 10 anos de experiência de trabalho para consolidar e estabilizar as suas âncoras de carreira (Schein, 1978, 1996), pelo que este amadurecimento pessoal faz com que surjam alterações nas âncoras de um indivíduo à medida que a idade aumenta.

A hipótese 2b afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos do estado civil. Tendo em conta os resultados obtidos na secção diferença de médias (Tabela 30), verifica-se a existência de uma diferença significativa na âncora de carreira estilo de vida entre os pilotos que se encontram solteiros e casados/união de facto, sendo que os últimos contam com um valor médio superior.

Estes resultados **suportam a H2b: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos do estado civil.**

Era esperado que se verificassem diferenças na âncora de carreira estilo de vida consoante o estado civil, pois um indivíduo que se encontre casado ou em união de facto tem naturalmente maiores preocupações relativas à vida do cônjuge.

Como complemento, foi questionado aos indivíduos se a preocupação pela carreira do seu cônjuge alguma vez afetou decisões que tenha tomado na sua carreira, sendo que, dos pilotos que se encontram casados ou em união de facto, 48,9% afirmou que sim e 51,1% negou a afirmação (Tabela 12). Na questão que averigua o caso contrário, ou seja, se a sua carreira já influenciou de forma negativa a carreira do seu cônjuge, foram obtidas 61,7% respostas positivas e apenas 38,3% respostas negativas (Tabela 13). Estes valores são bastante preocupantes, uma vez que em mais de metade dos casos a carreira do cônjuge é afetada negativamente.

Ao analisar as questões de cariz qualitativo (Gráfico 3 e Gráfico 4) verifica-se que existe uma enorme preferência por parte dos pilotos na escolha de uma esquadra que não realize DN, dado que estar destacado implica estar afastado fisicamente do seu seio familiar. Adicionalmente foi verificado que um outro critério de escolha de esquadra é a conciliação de horários com a carreira do cônjuge, sendo a proximidade da esquadra com a mesma o fator mais identificado. Também foram registados vários casos de pedidos de troca de colocações, missões ou formações no estrangeiro, chegando mesmo a existir uma recusa destas situações, que se poderiam constituir como uma mais valia para o seu portefólio profissional. No que diz respeito à carreira do cônjuge, é relatado que muitas das vezes existe pouca disponibilidade do cônjuge para com o seu trabalho, uma vez que tem de colmatar a falta de apoio familiar, proporcionada pelas ausências do militar e que também já rejeitaram promoções ou propostas profissionais aliciantes, sendo que em casos extremos tenha ocorrido o despedimento do cônjuge.

Com estes resultados, podemos constatar que o equilíbrio entre a vida familiar e profissional proporcionada pela FAP não é de todo o ideal, uma vez que são levantados diversos problemas e constrangimentos, por vezes irreversíveis, estando eles já identificados pelos seus gestores. Contudo, a resolução desta lacuna não é fácil e tem de ser cuidadosamente analisada.

A hipótese 2c afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos do número de filhos. Tendo em conta os resultados obtidos na secção diferenças de médias (Tabela 31, Gráfico 1a e 1b), podemos verificar que existem diferenças significativas entre os indivíduos que possuem 1 e 2 filhos na âncora de carreira segurança/estabilidade, sendo que os que possuem um filho único contam com um valor médio superior. Existem igualmente



diferenças entre os indivíduos que não possuem filhos e os que possuem 2 filhos, na âncora de carreira estilo de vida, sendo que os últimos obtiveram um valor médio superior.

Estes resultados **suportam a H2c: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Piloto Aviadores da FAP em termos do número de filhos.**

Pelo aqui analisado, é **confirmada a H2: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em diferentes categorias da vida pessoal**, uma vez que todas as suas hipóteses derivadas foram suportadas.

**Teste da H3.** Na hipótese 3 encontramos a afirmação de que existem diferenças nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP conforme a situação profissional. Por forma a confirmar a H3 foram testadas as H3a, H3b e H3c.

A hipótese 3a afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos do posto. Tendo em conta que não foram obtidos resultados relevantes na secção diferença de médias, podemos constatar que não é significativa a diferença de médias para os indivíduos com postos diferentes entre si.

Estes resultados **não suportam a H3a: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos do posto.**

Apesar de ser esperado encontrar diferenças significativas em indivíduos com o posto diferente, pode ser constatado que, face à amostra obtida, temos apenas contemplados três postos diferentes e consecutivos, nomeadamente os postos de Tenente, de Capitão e de Major. Assim, poderá não haver uma diferença de posto significativa para se observarem diferenças quanto às âncoras de carreira.

A hipótese 3b afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos da tipologia de missão. Tendo em conta que não se obtiveram resultados pertinentes na secção diferença de médias, verifica-se que não existem diferenças significativas nas âncoras de carreira entre indivíduos que desempenham as diferentes missões das esquadras da FAP.

Estes resultados **não suportam a H3b: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos da tipologia de missão.**

A FAP dispõe de um vasto número de esquadras que por sua vez desempenham um leque de missões bastante variado. Devido às características e especificidades de cada missão que a FAP desempenha, era esperado que fossem reveladas diferenças significativas face à tipologia de missão.

Apesar de estas diferenças não se verificarem, foram analisadas as âncoras de carreira no que diz respeito a HV (Tabela 33) e podemos observar que os pilotos que possuem mais de 1350 HV (média de HV da amostra obtida) contam com um valor médio superior na âncora de carreira desafio puro quando comparados com os pilotos que possuem menos HV. Este resultado indica que quanto mais HV um piloto possui, maior é a satisfação em tarefas desafiantes e difíceis de superar.

Adicionalmente foram analisadas as diferenças relativas aos dias despendidos em DN no ano transato (Tabela 34) e verificou-se que os pilotos que no ano anterior tinham passado mais de 30 dias (valor médio de dias em DN no ano anterior) em DN obtiveram valores médios nas âncoras de carreira competência de gestão, segurança/estabilidade e desafio puro significativamente inferiores do que os pilotos que passaram menos de 30 dias destacados.

Apesar da média se situar nos 30 dias, é importante salientar que existem pilotos que passaram 150 dias em destacamentos, o que corresponde a aproximadamente meio ano sem o contacto familiar, criando assim repercussões a nível das motivações e necessidades de um indivíduo.

Similarmente foi analisado a existência de diferenças quanto aos dias passados em MI no ano transato (Tabela 35) e, contrariamente ao sucedido com os DN, verificou-se um valor médio significativo superior na âncora competência de gestão nos pilotos que registaram mais de 27 dias em MI (média de dias em MI no ano anterior), comparativamente aos que passaram menos dias.

Face ao anteriormente exposto, verifica-se que apesar de não haver diferença significativa quanto à tipologia da missão, as âncoras de carreira dependem de outros fatores relacionados com a atividade profissional em questão, como é o caso das HV, dos DN e das MI.

A hipótese 3c afirmava a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV da FAP em termos de qualificação. Tendo em conta os resultados obtidos na secção diferenças de médias (Tabela 32, Gráfico 2), podemos verificar que

existem diferenças significativas entre os pilotos com a qualificação de Piloto-Instrutor e os pilotos com as qualificações de Piloto e Co-Piloto para a âncora de carreira desafio puro, sendo que os pilotos instrutores contam com um valor médio superior.

Estes resultados **suportam a H3c: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em termos de qualificação.**

Pelo aqui analisado, **é confirmada parcialmente a H3: Existem diferenças significativas nas âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP em diferentes categorias da vida profissional**, pois as hipóteses H3a e H3b não foram suportadas.

**Teste da H4.** A hipótese 4 afirmava a existência de correlações entre as âncoras de carreira e a carreira proteana. Atendendo aos resultados obtidos na secção de correlações entre variáveis (Tabela 28) podemos verificar que a carreira proteana se correlaciona positivamente, e no nível  $p < 0,01$ , com as âncoras de carreira desafio puro e estilo de vida.

Pelo aqui analisado, **é confirmada a H4: As âncoras de carreiras encontram-se correlacionadas com a carreira proteana.**

Ao analisar a Tabela 17, verifica-se que o valor médio de concordância com a afirmação “Gostaria de ter uma voz mais ativa no desenvolvimento da minha carreira” é bastante elevado, indicando que não é dado aos militares uma grande margem de manobra relativamente às escolhas que este pode tomar sobre a sua carreira, o que diverge da tendência atual de transição para a carreira proteana.

Na mesma tabela, e comparando as afirmações “Preferia voar aeronaves durante toda a minha carreira e não ocupar posições de chefia” com “Preferia voar aeronaves durante mais anos, mas ter a possibilidade de assumir posições de chefia mais tarde”, verifica-se que a reversibilidade é algo em ter em conta relativamente às opções tomadas na carreira, nomeadamente na escolha pela carreira horizontal. No ambiente de incerteza em que vivemos, a irreversibilidade é vista como uma medida bastante castradora do poder de decisão de uma pessoa.

**Teste das H5.** A hipótese H5a afirmava a existência de uma relação positiva entre a carreira em progressão horizontal e a âncora de carreira competência técnica/funcional. Tendo em conta os resultados obtidos na secção de correlações entre variáveis (Tabela 28), verifica-se que a carreira em progressão horizontal se

correlaciona positivamente, ao nível  $p < 0,05$ , com a âncora competência técnica/funcional.

Pelo aqui analisado, **é confirmada a H5a: A carreira em progressão horizontal está relacionada de forma positiva com a âncora de carreira competência técnica/funcional.**

Tendo em conta que a âncora de carreira competência técnica/funcional se relaciona com o desenvolvimento das competências nas áreas funcionais específicas do indivíduos, já era esperado que esta âncora se correlacionasse com a carreira em progressão horizontal de forma positiva, uma vez que nesta tipologia de carreira as movimentações dos recursos humanos são realizadas em torno das funções e não por hierarquia, e o seu planeamento é efetuado em função de perfis de competências.

Na hipótese H5b consta a afirmação de que existe uma relação negativa entre a carreira em progressão horizontal e a âncora de carreira competência de gestão. Considerando os resultados obtidos na secção de correlações entre variáveis (Tabela 28), pode-se verificar que, apesar de negativa, a correlação existente entre a carreira em progressão horizontal e a âncora competência de gestão não é significativa.

Pelo aqui analisado, **é rejeitada a H5b: A carreira em progressão horizontal está relacionada de forma negativa com a âncora de carreira competência de gestão.**

Por comparação à explicação da hipótese anterior (H5a), era esperado que houvesse uma correlação negativa significativa entre a carreira em progressão horizontal e a âncora de carreira competência de gestão, uma vez que os indivíduos com este tipo de âncora desenvolvida sentem uma maior realização pessoal com a ascensão a altos cargos de chefia e quando são desafiados pelas suas capacidades de gestão, manifestando assim uma natural preferência por uma carreira em progressão vertical.

Apesar de não se encontrarem diferenças significativas, é de realçar o valor de concordância para com a afirmação “A “secretária” não é uma aeronave aliciante”, presente na Tabela 17, que se encontra bastante próximo do seu valor máximo. Com isto, pode-se inferir que os pilotos não sentem realização profissional nem anseiam a execução de tarefas administrativas, que em nada se relacionam com o voo.

## **6 Conclusões**

No presente e último capítulo, serão apresentadas todas as conclusões, averiguando se os objetivos gerais e específicos foram alcançados com sucesso, bem como quais as contribuições da investigação.

Por fim, são enumeradas as limitações do estudo e apresentadas algumas propostas para investigações futuras.

### **6.1 Conclusões Principais**

Tendo em consideração os objetivos propostos no início do presente estudo, vai ser avaliado se os mesmos foram atingidos com sucesso e se a pergunta de partida pode ser efetivamente respondida.

No que diz respeito à pergunta de partida: “A Carreira em Progressão Horizontal constitui-se como uma opção viável para os Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa?”, conclui-se que sendo a âncora de carreira competência técnica/funcional uma das âncoras mais desenvolvidas pelos PILAV, esta tipologia de carreira que privilegia a gestão por competências adequa-se fortemente aos interesses pessoais e às necessidades da organização.

Devido ao seu complexo nível funcional, a especialidade PILAV caracteriza-se por um longo e dispendioso período de formação e consecutivo período de aprendizagem e treino contínuo, uma vez que são necessárias várias HV para obter e manter qualificações de voo, por forma a que os pilotos se encontrem habilitados para o cumprimento das missões atribuídas à FAP.

Ao fazer o alinhamento da carreira dos seus militares com as suas âncoras de carreira, são proporcionadas vantagens para ambas as partes, indivíduos e respetiva instituição, unidas por uma responsabilidade partilhada. Este alinhamento tem em vista proporcionar a aquisição de competências, conhecimentos e atitudes, com o intuito de alcançar os objetivos pessoais e sucesso profissional. Com o incremento da satisfação e motivação dos seus colaboradores, é possível garantir e fortalecer o compromisso organizacional, contribuindo para a obtenção de melhores resultados institucionais.

Ao responder à questão de partida, foi atingido o primeiro objetivo geral que pretendia avaliar as âncoras de carreira dos Pilotos Aviadores da FAP. Foi concluído que as âncoras estilo de vida e competência técnica/funcional são as mais notórias nos pilotos militares portugueses.

Com segundo objetivo geral pretendia-se apresentar vias de melhoria para a gestão de carreiras dos PILAV. É importante salientar que, de uma forma geral, todos os pilotos gostariam de ter uma voz mais ativa no desenvolvimento da sua carreira, significando que é sentido que não estão a ter controlo suficiente sobre a mesma. A aplicação de políticas de carreira Proteana na organização vai de encontro com essa intenção.

Inerente à carreira Proteana encontra-se a possibilidade dada ao militar em transitar para um modelo de CPH. Comparando as questões relacionadas com a intenção de voar toda a carreira sem exercer cargos de chefia com a possibilidade de vir a exercer esses mesmos cargos anos mais tarde, foi observada uma preferência pela possibilidade de reversibilidade, devendo assim ser incluída esta possibilidade aquando da possível implementação da progressão horizontal.

Com base em todos os resultados obtidos, é sugerido que seja criado um conjunto de benefícios que deverão ir ao encontro com a âncora estilo de vida, colmatando diversos problemas e proporcionando uma harmonia da sua profissão com a vida familiar, assim como com a âncora competência técnica/funcional, aumentando a permanência destes militares na execução de tarefas relacionadas com o voo, contribuindo para o fortalecimento do seu *élan* como Piloto Aviador.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que visava apurar a existência de várias âncoras de carreira dos PILAV desenvolvidas, conclui-se que as âncora de carreira estilo de vida e competência técnica/funcional foram as que obtiveram valores mais elevados, sendo que a âncora menos desenvolvida é a competência de gestão. Este resultado vem reforçar a literatura que afirma a existência de perfis de âncoras de carreira múltiplas.

O segundo objetivo específico pretendia verificar a existência de diferenças significativas nas âncoras de carreira dos PILAV consoante a sua situação pessoal/familiar. Foi concluído que existem de facto diferenças entre pilotos em diferentes situações, nomeadamente ao nível da idade, do estado civil e do número

de filhos, relativamente à âncora de carreira estilo de vida. Apesar de não ser condição vinculativa, estes fatores estão de certa forma relacionados, uma vez que à medida que a idade de uma pessoa avança é habitual que aconteça o compromisso de vida com um cônjuge, que por sua vez é favorável ao surgimento de filhos. A constituição familiar implica que as preocupações, que inicialmente se prendiam unicamente com o indivíduo, sejam voltadas para o seu seio familiar e que seja procurada uma harmonia entre as mesmas.

Apesar de ser um problema já identificado pelos gestores da FAP, verificou-se que o equilíbrio entre a carreira e a vida familiar não é o ideal, o que resulta em vários constrangimentos para os militares. Foi observado que cerca de metade dos pilotos já teve de tomar medidas na sua carreira por forma a conciliar o apoio familiar com o seu parceiro, sendo que 61,7% consideram que a sua carreira já influenciou de forma negativa a carreira do seu cônjuge, por vezes de um modo irreversível. Tendo em conta estes resultados, demonstra-se que as alterações impostas na carreira do militar não são exclusivas ao próprio, tendo igualmente repercussões na vida do seu cônjuge e dos seus descendentes, caso existam.

Como acrescento ao objetivo anterior, o terceiro objetivo também pretendia verificar a existência de diferenças nas âncoras de carreira dos PILAV, mas desta vez tendo em conta a situação profissional. As verificações ao nível de diferentes tipos de missão e diferente posto não foram conclusivas, levando a crer que as âncoras não dependem destes fatores. Contudo, a amostra obtida não foi suficientemente grande para concluir com elevada certeza que estas diferenças são inexistentes, devendo deste modo ser analisado um maior universo de perfis de elementos de cada esquadra e de diferentes postos. Já quanto à qualificação, constatou-se que os Pilotos Instrutores têm a âncora desafio puro mais desenvolvida do que os Pilotos e Co-Pilotos, sugerindo que as missões de instrução se constituem como mais desafiantes.

Por não terem sido verificadas grandes diferenças nas categorias anteriores, tentou-se observar disparidades em termos de HV, dias de DN e dias de MI. Relativamente às HV, é possível concluir que quanto mais experiência um piloto adquire, mais desenvolve a sua âncora desafio puro. Quanto ao número de dias em DN temos uma relação inversa, ou seja, quanto mais dias destacados um piloto passa, menor são as suas âncoras de competência de gestão, segurança/estabilidade e desafio puro, levando a crer que, pelo tempo despendido fora de casa, os fatores não

relacionados com a família diminuam. Finalmente, quanto aos dias em MI, foi evidente que os indivíduos que passaram mais dias em MI desenvolveram a âncora competência de gestão, o que indica que este tipo de missão enriquece os pilotos em termos de competências administrativas.

Numa tentativa de perceber as repercussões que a diminuição de diferentes âncoras poderia ter nos pilotos que desempenham muitas missões em DN, verificou-se que os pilotos colocados em esquadras de Busca e Salvamento, quando questionados se ponderavam permanecer na FAP após o término do período mínimo obrigatório estabelecido no EMFAR, cerca de metade respondeu que não, sendo que os restantes deram uma resposta de incerteza, dependendo esta resposta na altura da decisão, verificando-se que apenas um piloto respondeu que sim, ponderava permanecer na instituição. É importante salientar que, apesar da média de dias em DN ser de 30 dias, existem pilotos que passaram 150 dias destacados no ano transato, o que corresponde a aproximadamente meio ano longe da família. Devido a este resultado, é justificativo ter-se observado que um número significativo de pilotos demonstra preferência por uma esquadra que não realizasse DN. Estes resultados são indicadores que estes pilotos não se encontram satisfeitos nem motivados, e deste modo deverá ser equacionada uma estratégia para inverter o panorama atual, sendo o equilíbrio entre a vida familiar e profissional o principal enfoque.

Relativamente a este problema, a carreira em progressão horizontal poderá constituir-se como uma solução, uma vez que com a sua aplicação será possível prolongar a permanência dos pilotos nas suas funções, resultando assim num maior número de pilotos qualificados e aptos a desempenhar as missões da FAP. Por sua vez, esta hipótese possibilitará uma maior rotatividade de pilotos, especialmente em DN. Deste modo, serão evitados casos de indivíduos que passem longos períodos afastados das suas famílias.

O quarto objetivo específico visava averiguar a existência de relações entre a carreira proteana e as âncoras de carreira, sendo possível concluir que existem correlações significativas entre este conceito de carreira e as âncoras desafio puro e estilo de vida.

Cada vez mais, a carreira Proteana tem-se sobreposto à antiga conceptualização de carreira tradicional, caracterizando-se como uma carreira de



diversos sentidos que vai de encontro com as experiências e ambições pessoais, como também às necessidades das organizações.

Por fim, o quinto objetivo específico que visava constatar a existência de relações entre a carreira em progressão horizontal e as âncoras de carreira foi alcançado, tendo sido encontradas relações positivas com as âncoras competência técnica/funcional, serviço/dedicação a uma causa e desafio puro.

Pelo já referido anteriormente, é percebido o ajustamento que a âncora competência técnica/funcional tem para com a carreira horizontal, uma vez que ambos os conceitos se orientam pelo desenvolvimento de competências. Todavia, esta âncora é transversal a várias profissões. É extremamente interessante o facto de esta tipologia de carreira se correlacionar igual e positivamente com as âncoras serviço/dedicação a uma causa e desafio puro, uma vez que estas foram descobertas através da análise de perfis de militares.

A FAP é parte integrante do sistema de forças nacional, tendo como missão a cooperação de forma integrada na defesa militar da República. Deste modo e relacionado com o serviço, verifica-se que este Ramo está orientado para possibilitar a segurança e o bem-estar dos portugueses e de Portugal, sendo notórias as inúmeras atividades de apoio à população. Pelo facto de cada missão ser diferente da anterior, é proporcionado um ambiente de constantes desafios, sendo necessária uma vasta preparação que contribuirá de forma decisiva para o sucesso da mesma. Devido a este alinhamento com o serviço e dedicação para com a nação, bem como pelo seu desafio puro, verifica-se a existência de uma relação natural entre a carreira em progressão horizontal com a FAP e, consequentemente, com as FFAA.

## **6.2 Contribuições do Estudo**

Seguidamente irão ser descritas todas as contribuições resultantes do presente estudo para a literatura, assim como para a gestão.

### **6.2.1 Contribuições para o quadro teórico**

Todos os resultados obtidos foram coerentes, de uma maneira geral, com a literatura já existente, no entanto foi demonstrado que a identificação das âncoras de

carreira se constitui como um bom preditor para a tipologia de carreira que melhor se ajusta às necessidades e motivações intrínsecas de um indivíduo.

Como acrescento a presente investigação contribuiu, de um modo significativo e decisivo, para a identificação de um perfil de âncoras de carreira para os Oficiais Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa, podendo-se constituir, se assim for entendido, como um ponto de partida para possíveis investigações futuras.

Adicionalmente foram identificados vários fatores nos níveis pessoal, familiar e profissional que têm impacto e são moldadores das âncoras de carreira dos militares em geral, e dos pilotos em particular.

### **6.2.2 Contribuições para a Gestão**

Assumindo um papel cada vez mais valorizado, os RH constituem-se como o principal recurso estratégico das organizações, devido ao desempenho, capacidade de adaptação e qualidade das competências dos seus colaboradores, e o meio militar não é exceção. Deste modo, o conceito de carreira militar deve ser focado nas experiências e ambições pessoais por forma a contribuir para o seu sucesso e estabilidade.

A Força Aérea e os seus gestores de recursos humanos têm de estar sensíveis ao universo de militares que gerem, uma vez que nos deparamos com um confronto geracional, onde as respetivas expectativas e motivações são diferentes. A identificação das âncoras de carreira, reconhecidas como uma força estabilizadora dos talentos e habilidades, valores, motivações e necessidades de um indivíduo, constitui-se deste modo como uma importante ferramenta de gestão para a aplicação de medidas ajustadas, tendo em vista o alcance de melhores resultados bem como de elevados níveis de satisfação.

Sendo um projeto bastante aguardado, é desejado que o presente estudo contribua com orientações para a correta implementação da carreira em progressão horizontal, para ir de encontro à vontade das pessoas e da instituição. Esta medida tem de ser cuidadosamente acautelada e disciplinada, por forma a que, posteriormente, seja replicada como sucesso e não como lição aprendida.

### **6.3 Limitações da Investigação**

Durante a elaboração do presente estudo, foram identificadas algumas limitações pelo autor.

A maior limitação sentida foi a discrepância entre a amostra e a população, que apesar de equilibrada em termos de percentagem, contou apenas com uma taxa de resposta de 38,3%, um valor muito aquém do esperado. O panorama ideal seria ter sido obtida uma resposta ao inquérito por parte de todos os PILAV da FAP da população-alvo, por forma a viabilizar a formulação de conclusões relativas à totalidade da população e não por meio de extrapolações. Como fator incremental, houve alguns elementos de esquadras que não foram estudados, pela ausência de resposta ao questionário, o que poderá implicar que as conclusões desta investigação não possam ser aplicadas a estes.

Uma outra limitação identificada foi a divisão pela tipologia da missão das diferentes esquadras que constituem a FAP. Por exemplo, é sabido que a esquadra 502 não realiza exclusivamente missões de Busca e Salvamento, sendo as missões de transporte executadas com uma grande frequência. Um outro exemplo é a esquadra 552 que não é exclusiva à instrução, podendo efetuar de igual modo missões de Busca e Salvamento, embora apenas em território continental. Contudo, por forma a ser possível realizar análises quantitativas face ao reduzido número de elementos de certas esquadras, foi necessário agrupar as esquadras quanto ao tipo de missão, mesmo que esta missão não fosse exclusiva de determinada esquadra.

Relativamente ao instrumento de medida das âncoras de carreira, nomeadamente o IOC, constata-se que, devido à tradução da língua inglesa para a portuguesa pela empresa Humanpersie, e consecutiva adaptação dos itens pelo autor, por forma a que o questionário melhor se ajustasse à realidade da FAP e à especialidade PILAV, pode ter sido perdido algum teor do instrumento original. Apesar desta limitação poder ter tido influência negativa quanto à fidelidade do instrumento, considerou-se o seu nível satisfatório e permitiu que fossem retiradas conclusões importantes.

#### **6.4 Propostas para Investigações Futuras**

Os resultados obtidos na presente investigação dizem respeito apenas aos Oficiais PILAV da FAP, possuidores de características específicas e identidade própria. Como tal, não é possível fazer uma generalização destes resultados para todos os militares da Força Aérea. Assim, seria interessante aplicar este estudo a outras especialidades, bem como em diferentes categorias, nomeadamente Sargentos e Praças, uma vez que a carreira em progressão horizontal deverá ser aberta a todos os militares, por forma a que seja possível traçar perfis e verificar quais as especialidades que à partida se identificam com esta tipologia de carreira.

Adicionalmente, seria de igual forma interessante avaliar as âncoras de carreira dos militares dos outros Ramos das FFAA, nomeadamente da Marinha e do Exército, viabilizando a comparação dos resultados das instituições militares nacionais.

Outra proposta para uma futura investigação seria verificar ao nível do recrutamento o impacto de ações de divulgação orientadas pelos valores identificados como mais importantes para os pilotos militares.

Caso a carreira em progressão horizontal seja uma via possível e regulamentada, poderá ser efetuada a realização de um estudo que compare as âncoras de carreira entre os militares que optaram pela carreira horizontal e os que permaneceram na progressão vertical, de modo a averiguar a existência de diferenças significativas.

Finalmente, se assim for desejado, seria interessante que este estudo fosse um ponto de partida para a realização de investigações da mesma natureza e que permitam abordagens mais amplas e diversificadas com o tema, possibilitando o desenvolvimento de mecanismos e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, potenciadores de realização e satisfação profissional.

## Referências Bibliográficas

- Alizadeh, Zahra; Darvishi, Shataw; Nazari, Kamran; Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494–505.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (5.<sup>a</sup> ed.). Edições 70.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 477–796.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., & Mills, D. Q. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). ISCSP.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502–525. <https://doi.org/10.1177/1069072715616107>
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Personnel Management*, 14(4), 365–382. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Cabral, A. M. C. (2011). *Gestão e desenvolvimento de carreiras: o caso da Marinha Portuguesa* [Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/4847>
- Câmara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e Sucesso Empresarial* (4.<sup>a</sup> ed.). Publicações Dom Quixote.
- Chanlat, J.-F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 36(1), 13–20. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>
- Chapman, J. R. (2015). Fostering career management using career anchor theory. In *APA handbook of career intervention: Vol. 2. Applica*. American Psychological Association.
- Coetzee, M., & Schreuder, D. A. M. G. (2014). Career Anchors as a Meta-Capacity in Organizational Career Development. In M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social career*

- meta-capacities: dynamics of contemporary career development* (pp. 139–154). Springer International.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2.<sup>a</sup> ed.). Almedina.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Creswell, J. W. (2012). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Czernin, L. (2013). *O Voo dos Cucos: Uma Abordagem à Gestão de Pilotos na Força Aérea Portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/7395>
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7–19. <https://doi.org/10.1108/13620430810849506>
- Danziger, Nira, & Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293–303. <https://doi.org/10.1108/13620430610672513>
- Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro. (2014). *Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea*. Ministério da Defesa Nacional. Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro. (2015). *Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública*. Ministério da Administração Interna. Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro. (2009). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional. Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio. (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional. Diário da República.
- Decreto Regulamentar n.º 12/2015 de 31 de julho. (2015). *Aprova a orgânica da Força Aérea*. Ministério da Defesa Nacional. Diário da República.

- DeLong, T. J. (1982). Re-examining the career anchor theory. *Personnel*, 59(3), 50–61.
- Derr, C. B. (1979). *More on career anchor concepts: the case of U. S. Naval officers* [Technical Report, Naval Postgraduate School]. <http://hdl.handle.net/10945/29998>
- Dionísio, M. (2014, June 23). Falta de pilotos já põe em causa busca e salvamento. *Observador*. <https://observador.pt/especiais/porque-e-que-saem-os-pilotos-da-forca-aerea/>
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreiras: Uma Proposta Para Repensar a Gestão de Pessoas*. Atlas.
- Eby, L. T., & Russell, J. E. A. (2000). Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 42–61. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1724>
- Esteves, R. M. M. P. (2012). *A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/5125>
- Fachada, C. P. de A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/18432>
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89–112. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90014-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90014-5)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Garavan, T. N., Morley, M., Heraty, N., Lucewicz, J., & Suchodolski, A. (1998). Managing human resources in a post-command economy: personnel administration or strategic HRM. *Personal Review*, 27(3), 200–212. <https://doi.org/10.1108/00483489810210606>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1.<sup>a</sup>

- ed.). Edições Sílabo.
- Gonçalves, S. M. D. (2020). *Modelo de Carreira em Progressão Horizontal* [Trabalho de Investigação Individual]. Instituto Universitário Militar.
- Granadeiro, H. (2010). Prefácio. In *Novo Humanator* (pp. 23–24). Dom Quixote.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. (1996). Human Resource Management in the United Kingdom. In Brian Towers (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (2nd ed., pp. 3–26). Blackwell Publishers.
- Guest, D. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092–1106. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Scott Foresman & Co.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Henriques, P. J. de S. (2016). *Identificação das Âncoras de Carreira no Contexto da Força Aérea Portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/13024>
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.
- Holmes, G., & McElwee, G. (1995). Total quality management in higher education: how to approach human resource management. *The TQM Magazine*, 7(6), 5–10. <https://doi.org/10.1108/09544789510103699>
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43, 404–413. <https://doi.org/10.1086/217711>



- Hunt, S. D., Sparkman, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal Os Marketing Research*, 19(2), 269–273. <https://doi.org/10.1177/002224378201900211>
- James, B. R. (2008). *The Cross-Cultural Measurement Equivalence of the Career Anchor Inventory* [Tese de Doutorado, University of Johannesburg]. <http://hdl.handle.net/10210/3495>
- Jesus, P. M. V. de A. de. (2017). *A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Academia da Força Aérea]. <http://hdl.handle.net/10400.26/23120>
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Leal, J. S. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: Um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.26/7103>
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Macmillan.
- Lei n.º 11/89 de 1 de junho. (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Assembleia da República. Diário da República.
- Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro. (2008). *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Assembleia da República. Diário da República.
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. (2014). *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Assembleia da República. Diário da República.
- Lemos, I. da S. M. de. (2011). *Estrutura das Âncoras de Carreira: Estudo Exploratório com uma Amostra de Engenheiros Portugueses* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/4418>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>

- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5.<sup>a</sup> ed.). ReportNumber.
- Marshall, V., & Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: Implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 281–291. <https://doi.org/10.1108/03090590310479910>
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690–702. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.4.690>
- Melo, C. S. dos S. (2011). *Mercado, Incentivos e Valores. Os Pilotos da Força Aérea entre a Instituição Militar e o Mercado Civil* [Dissertações de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10362/7209>
- Nabeiro, R. (2010). Prefácio. In *Novo Humanator* (p. 35). Dom Quixote.
- Nabo, F. M. (2010). Prefácio. In *Novo Humanator* (p. 27). Dom Quixote.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de Doutoramento, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/4370>
- Neves, J. M. P. (2017). *Carreira Militar – A Progressão Horizontal* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/21492>
- Pedrosa, P. M. dos S. G. (2008). *A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. <http://hdl.handle.net/10400.26/12589>
- Pereira, N. (2009). *A Realização do Tirocínio pela Academia da Força Aérea Portuguesa* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. <http://hdl.handle.net/10400.26/12480>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (6.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.
- Petroni, A. (2000). Strategic career development for R&D staff: A field research. *Team Performance Management*, 6(3/4), 52–62.  
<https://doi.org/10.1108/13527590010731970>
- Pinto, P. T. (2010). Prefácio. In *Novo Humanator* (pp. 25–26). Dom Quixote.
- Projeto de Decreto-Lei n.º 78/2016 de 11 de julho. (2016). *Estabelece as regras relativas à progressão horizontal da carreira militar*. Ministério da Defesa Nacional. Diário da República.
- Proposta de Lei 5/XIV de 16 de dezembro. (2019). *Aprova o Orçamento do Estado para 2020*. Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.<sup>a</sup> ed.). Gradiva.
- Ramakrishna, H. V., & Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199–214.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1060>
- Resolução de Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11 de abril. (2013). *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020.”* Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República.
- Ribeiro, I. C. P. (2012). *Gestão de Carreiras no Exército Português: uma Proposta de Modelo Aplicado* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/4959>
- Robinson, J., Shaver, P., & Wrightsman, L. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In J. Robinson, P. Shaver, & L. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp. 1–16). Academic Press.
- Rocha, J. A. O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards,

- costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Schein, E. H. (1974). Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Schein, E. H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11–24.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1987). Individuals and careers. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handboook of organizational behavior* (pp. 155–171). Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Schein, E. H. (2006a). *Career Anchors: Participant Workbook* (3.<sup>a</sup> ed.). Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (2006b). *Career Anchors: Self Assessment* (3.<sup>a</sup> ed.). Pfeiffer & Company.
- Shin, H. (2001). *Career Anchors: Understanding Defferences among Demographic Groups at the Naval Postgraduate School* [Dissertação de Mestrado, Naval Postgraduate School]. <http://hdl.handle.net/10945/5042>
- Sisson, K. (2001). Human Resource Management and the personnel function. In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management - a critical text* (2nd ed., pp. 87–109). Thompson.
- Sousa, J. D. F. de. (2011). *Relação entre satisfação laboral e compromisso organizacional numa empresa de tecnologias de informação* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/17747>
- Storey, J. (1989). *New Perspectives in Human Resource Management*. Routledge.
- Strauss, G. (1996). Human Resource Management in the USA. In Brian Towers (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (2nd ed., pp. 27–48). Blackwell Publishers.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748. <https://doi.org/10.1002/job.164>
- Tan, H.-H., & Quek, B.-C. (2001). An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore. *The Journal of Psychology*, 135(5), 527–545. <https://doi.org/10.1080/00223980109603717>
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101–113. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5331>
- Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Industrial Relations*, 65(2), 236–256. <https://doi.org/10.7202/044301ar>
- Wynne, L. A., Ferratt, T. W., & Biros, D. P. (2002). Career anchors of United States Air Force information systems workers: a turnover predictor? *SIGCPR '02: Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, 79–89. <https://doi.org/10.1145/512360.512379>
- Yilmaz, Y., & Kitapci, H. (2017). The Impact of Strategic Human Resource Management on Institutionalization Process. *Business Management and Strategy*, 8(2), 77–93. <https://doi.org/10.5296/bms.v8i2.11403>



## **Anexo A**

Academia da Força Aérea

### **Entrevista Exploratória**

Entrevistador: ASPAL/PILAV Pedro Tiago dos Santos Fernandes Dias

1. Visto estarmos perante uma mudança geracional na instituição, qual é a posição da Força Aérea relativamente a mudanças de mentalidade e ao aparecimento de novos conceitos de carreira?
2. O capital humano tem sido crescentemente valorizado e identificado pelos gestores como o principal recurso estratégico diferenciador da organização num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. Neste aspeto, de que forma pode a Força Aérea se diferenciar de empresas de aviação civil?
3. Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma grande saída de pilotos da instituição. Estão algumas dessas saídas relacionadas com o facto de o Piloto Aviador saber que, com um modelo de Carreira em Progressão Vertical, irá chegar a um ponto em que tem de deixar o "voo" de parte?
4. Tendo em conta o nível de complexidade dos nossos Sistemas de Armas, a promoção leva a uma nova etapa profissional no momento em que as competências e capacidades de um Piloto Aviador estão no seu expoente máximo. É importante prolongar a permanência desses ativos nas mesmas funções?
5. Desde 2015, está previsto no EMFAR a possibilidade de o militar transitar para uma Carreira em Progressão Horizontal. Surgem então duas questões: qual é o seu impacto organizacional? E quais são as motivações pessoais que levam à sua aderência?
6. O que acha que falta ainda desenvolver ou estudar para a aplicação de um modelo de Carreira em Progressão Horizontal, orientado para a especialidade de Piloto Aviador?





## Anexo B

| Identificação                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MGEM/PILAV António Temporão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TCOR/TPAA Nuno Martins                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Função                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Diretor do Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gestão de Carreira e de Recursos Humanos na FAP                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Visto estarmos perante uma mudança geracional na instituição, qual é a posição da Força Aérea relativamente a mudanças de mentalidade e ao aparecimento de novos conceitos de carreira?                                                                                                        | <p>Temos uma diversidade de gerações dentro da organização e podemos dizer que há um “choque”, que deve ser visto como uma oportunidade para a organização se adaptar àquilo que são os desafios do século XXI.</p> <p>As novas gerações são boas, são uteis, e têm que ser vistas como uma oportunidade de desenvolvimento e de atualização, para podermos estar face-a-face e competirmos ao mesmo nível com outras organizações.</p>                                                                                                                                     | <p>Os gestores de Recursos Humanos da nossa organização têm que estar sensíveis ao universo de militares que gere.</p> <p>A gestão intergeracional representa um grande desafio. Estamos sensíveis de que as pessoas, as expectativas e as motivações são diferentes.</p> <p>A Direção do Pessoal está em mudança e neste sentido quero acreditar que em breve vamos ter práticas de Gestão de Recursos Humanos muito mais inovadoras.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. O capital humano tem sido crescentemente valorizado e identificado pelos gestores como o principal recurso estratégico diferenciador da organização num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. Neste aspeto, de que forma pode a Força Aérea se diferenciar de empresas de aviação civil? | <p>Há uma competição “desleal” com o mercado civil na qual a Força Aérea, hoje, não consegue competir.</p> <p>Nós podemos-nos diferenciar exatamente por sermos diferentes, porque aquilo que fazemos mais ninguém o faz, que é fazê-lo por gosto, por paixão.</p> <p>Temos de reter talento com modernização, com satisfação organizacional, através da criação de um conjunto de diversas medidas que façam a pessoa sentir-se satisfeita com a organização, lançando desafios, lançando iniciativas. A modernização passa pela valorização profissional das pessoas.</p> | <p>Nós acreditamos que o elemento Comprometimento Organizacional está muito sustentado neste elemento tão pouco objetivo que é a paixão. É nesta parte mais simbólica que a nossa organização de alguma forma faz a diferença, porque apresentamos um produto exclusivo. Não concorrência nem com as FFAA dos outros países, nem com os outros ramos das FFAA portuguesas.</p> <p>Gerimos pessoas que são diferentes porque estamos alinhados com um conjunto de valores, com uma missão, uma visão que nos torna, absolutamente exclusivos no mercado onde nos encaixamos.</p> <p>O objetivo da nossa Direção é estarmos mais alinhados com as pessoas, porque a Gestão de Recursos Humanos é uma ciência que paira entre duas realidades, por um lado beneficiar a organização e por outro lado beneficiar as pessoas. Esta questão do equilíbrio é muito difícil de concretizar.</p> <p>Temos um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que, sem ir contra o EMFAR, vão em benefício das pessoas.</p> |

| Carreira dos PILAV na FAP                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma grande saída de pilotos da instituição. Estão algumas dessas saídas relacionadas com o facto de o Piloto Aviador saber que, com um modelo de Carreira em Progressão Vertical, irá chegar a um ponto em que tem de deixar o "voo" de parte?     | <p>A carreira vertical não está relacionada com a saída da pessoa da organização. É uma opção individual e não está relacionada com o facto de passar cada vez menos tempo com os aviões e passar mais tempo junto à secretária, a estudar, a ler e a analisar problemas, passar a ser gestor.</p> <p>As pessoas saem porque procuram melhores renumerações, saem iludidos porque acham que vão para uma vida melhor, mais estável. Argumentam que a conciliação entre a família e o trabalho é difícil, e eu reconheço que é verdade.</p> | <p>Os PILAV, ao estarem na ponta da lança do que é a Força Aérea, têm uma realização pessoal muito mais evidente. Neste sentido, quero também acreditar que vocês procuram outras funções, outras responsabilidades, outras experiências muito vantajosas para o desenvolvimento da carreira.</p> <p>Não gosto de olhar para a visão limitadora de que os Pilotos Aviadores saem da organização porque a Força Aérea não lhes dá muita experiência e que se passarem para a aviação civil vão fazer o que realmente gostam que é voar. Nós somos uma organização única e exclusiva e acho que somos muito atrativos para manter cá as pessoas, porque a nossa organização é das pessoas.</p> <p>Fora da organização, pelas vossas competências tão valiosas, é vos dado um vencimento muito mais agradável para constituírem uma vida familiar mais interessante do que ao estarem nas fileiras. Por isso, sou muito perentório a apontar o vencimento como o principal fator de saída.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4. Tendo em conta o nível de complexidade dos nossos Sistemas de Armas, a promoção leva a uma nova etapa profissional no momento em que as competências e capacidades de um Piloto Aviador estão no seu expoente máximo. É importante prolongar a permanência desses ativos nas mesmas funções? | <p>É extremamente importante prolongar [o Piloto Aviador] no ativo e na execução das operações aéreas porque a estabilidade e retenção de conhecimento são importantes.</p> <p>A permanência na posição é importante, é reter valor, porque o valor está nas pessoas. Construir demora muito tempo, levamos anos a construir, para deitar abaixo bastam umas horas, portanto o investimento é tão grande que temos de reter as pessoas na organização o máximo possível.</p>                                                               | <p>A gestão de competências é algo que contraria a forma de gerir as pessoas atualmente, fazemos gestão por funções.</p> <p>Quando olhamos para um Capitão Piloto Aviador de F-16 com um nível de proficiência das competências muito evoluído existem duas saídas possíveis: ou continuar a fazer o que está a fazer, porque é um ativo extremamente valioso; ou então pode ser promovido ao posto seguinte e passar a desempenhar outro ponto de interesse que é a partilha do seu conhecimento. Como estou muito alinhado com a máxima flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos vejo com muitos bons olhos a parte da flexibilidade que poderá ocorrer com a progressão horizontal.</p> <p>Defendo que a progressão horizontal só faz sentido se for reversível, pois no mundo atual em que a incerteza é a única certeza que temos, não devíamos ver este modelo de carreira como uma decisão para a vida.</p> <p>Nestes casos quando as pessoas atingem o seu pico ao nível da proficiência, porque não aproveitá-las mais e deste modo contribuir para que se sintam ainda mais realizadas? O pior que se pode fazer a um Piloto Aviador, quando ele está no auge da sua relação com o Sistema de Armas e das suas competências, é afastá-lo daquilo que ele mais gosta de fazer.</p> |

| Modelo de Carreira em Progressão Horizontal                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Desde 2015, está previsto no EMFAR a possibilidade de o militar transitar para uma Carreira em Progressão Horizontal. Surgem então duas questões: qual é o seu impacto organizacional? E quais são as motivações pessoais que levam à sua aderência? | <p>Diria que o impacto organizacional era positivo e seria bom para a organização.</p> <p>Neste momento um militar não pode optar pela carreira horizontal, por falta de regulamentação, portanto não consigo dizer o que o motivaria a transitar para este modelo de carreira.</p> <p>Tem de ser feita uma gestão para a coexistência destes dois tipos de carreira, de modo a não haver incompatibilidades.</p> <p>No fundo, o que estamos a falar é de um sistema de gestão de pessoas flexível, e criar carreiras horizontais é flexibilizar a gestão de pessoas.</p> <p>Temos de criar flexibilidade de gestão para ir de encontro às expectativas das pessoas, porque a nossa gestão de pessoas ainda é muito rígida e as dinâmicas não se compadecem de organizações rígidas.</p> | <p>A progressão horizontal foi incluída no EMFAR por imposição da FAP.</p> <p>A progressão horizontal faz muito sentido na FAP e deveria ser aberta para todas as especialidades e categorias.</p> <p>Ninguém vem para a FAP para desempenhar uma função de topo, por isso é natural que surja a progressão horizontal.</p> <p>A progressão horizontal deve acontecer no posto de capitão, pois já existe maturidade e elevado nível de proficiência.</p> <p>Apesar de ainda fazermos pouco na nossa organização, esta tipologia de carreira alinha-se com as carreiras proteanas, em que é o próprio a ter uma palavra a dizer no percurso da sua carreira.</p> <p>Contudo tem de haver disciplina para não desvirtuar o nosso <i>élan</i> militar</p> <p>A progressão horizontal será mais uma ferramenta preciosa de gestão para irmos ao encontro da vontade das pessoas.</p> <p>É um instrumento urgente e temos de pensar muito efetivamente no que temos para dar a essas pessoas.</p> |
| 6. O que acha que falta ainda desenvolver ou estudar para a aplicação de um modelo de Carreira em Progressão Horizontal, orientado para a especialidade de Piloto Aviador?                                                                              | <p>Falta apenas uma decisão política para a sua implementação.</p> <p>Na progressão horizontal a carreira não pode estagnar pois as pessoas têm expectativas.</p> <p>Têm de ser criadas evoluções remuneratórias sem estarem relacionadas com a progressão vertical, tornando possível que um indivíduo com uma carreira horizontal tenha maior remuneração que outro indivíduo que esteja no posto acima.</p> <p>Esta é uma ferramenta flexível de gestão de carreiras, disponibilizando à organização respostas e soluções para as pessoas, que se conhecem melhor que ninguém.</p> <p>A pessoa decide, opta e ajusta o seu modelo de vida à carreira que a instituição lhe proporciona.</p>                                                                                           | <p>Falta desenvolver um conjunto de benefícios para quem optar por este tipo de carreira.</p> <p>Apenas está previsto um nível de progressões ao nível de vencimento, podendo atingir o nível máximo remuneratório do posto seguinte.</p> <p>A progressão horizontal não pode ser definida de uma forma mecanizada, com instrumentos muito delimitados e pouco flexíveis. Deste modo estamos a matar esta progressão à nascença.</p> <p>Gostaria, daqui a uns anos, de falar na progressão horizontal como uma boa prática para replicar sucesso nas outras organizações.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



## Anexo C

# A Carreira em Progressão Horizontal: Avaliando as Âncoras de Carreira dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado, sob orientação do Professor Doutor José Nascimento, no âmbito do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar, subordinado ao tema "A Carreira em Progressão Horizontal: Avaliando as Âncoras de Carreiras dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa".

Com este estudo pretende-se auscultar a opinião dos Pilotos Aviadores sobre a Carreira em Progressão Horizontal e avaliar quais são as suas Âncoras de Carreira.

Este questionário é estritamente confidencial e segue o código de conduta estabelecido pela American Psychological Association (APA), sendo os dados obtidos utilizados unicamente para fins científicos pelo investigador e pelo seu orientador.

Estima-se que o questionário demore aproximadamente 10 minutos a ser respondido. Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva

aquilo que sente em relação à sua carreira de Piloto Aviador e ao trabalho que executa. Não há pois respostas certas ou erradas.

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim.

Mais uma vez reforço o carácter de confidencialidade do presente questionário.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte o investigador via telefone ou e-mail.

Obrigado pela sua colaboração.

Pedro Dias  
ASPAL/PILAV  
TM: 911562107  
e-mail: [ptdias@academiafa.edu.pt](mailto:ptdias@academiafa.edu.pt)

**\*Obrigatório**

---

O questionário é constituído por duas partes. Na primeira parte pretende-se efetuar uma caracterização sociodemográfica do inquirido. Na segunda parte é aplicado o Inventário de Orientação de Carreira.

Para todos os itens cuja resposta é dada numa escala de 1 a 5 deverá ser utilizada a seguinte classificação:

- "1" Se discorda fortemente com a afirmação;
- "2" Se discorda ligeiramente com a afirmação;
- "3" Se não concorda nem discorda com a afirmação;
- "4" Se concorda ligeiramente com a afirmação;
- "5" Se concorda fortemente com a afirmação.

## Caracterização Sociodemográfica

1. Qual é a sua idade? \*

---

2. Qual é o seu ano de ingresso na FAP? \*

---

3. Posto \*

*Marcar apenas uma oval.*

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

4. Esquadra em que está colocado \*

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

*Marcar apenas uma oval.*

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

---

5. Estado Civil \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Solteiro *Passe para a pergunta 10.*
- ☐ Casado/União de facto *Passe para a pergunta 6.*
- ☐ Divorciado/Separado *Passe para a pergunta 6.*
- ☐ Viúvo *Passe para a pergunta 6.*

## Relativamente ao Cônjuge

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

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não

7. Se sim, indique em que medida e explique sucintamente a situação

---

---

---

---

---

8. Considera que alguma vez a sua carreira influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não

9. Se sim, indique em que medida e explique sucintamente a situação

---

---

---

---

---

## Dependentes

10. Indique o número de filhos a seu cargo: \*

Caso tenha mais do que 4, indique a quantidade na opção "Outra" *Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Nenhum      *Passe para a pergunta 13.*  
☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Dependentes

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

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não

12. Se sim, indique em que medida e explique sucintamente a situação

---

---

---

---

---

## Dados Profissionais

13. Qualificação: \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Piloto Instrutor  
☐ Piloto Comandante  
☐ Piloto  
☐ Co-Piloto  
☐ Piloto em Adaptação / Piloto em Qualificação  
☐ Outra: \_\_\_\_\_

14. Indique o número total de horas de voo que possui \*

---

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

---

16. No último ano, quanto tempo esteve em destacamentos nacionais? \*  
Duração em dias (aproximadamente). Se não esteve, coloque 0

---



17. **No último ano, quanto tempo esteve em missões internacionais? \***

Duração em dias (aproximadamente). Se não esteve, coloque 0

---

18. **Indique as razões que o levaram a tornar-se Piloto Aviador:**

\* Escolha no mínimo 1 razão e no máximo 4 razões

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Desejo de voar
- ☐ Ser Militar
- ☐ Ser Piloto Militar
- ☐ Profissão diversificada e desafiante
- ☐ Pelo salário e benefícios
- ☐ Pelo Status
- ☐ Por influência familiar
- ☐ Pela boa formação na FAP como piloto
- ☐ Pela estabilidade profissional
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

19. **Está a ponderar permanecer na Força Aérea Portuguesa após o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR? \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez, dependendo da situação da minha carreira na altura da decisão

---

Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das afirmações seguintes, relativas à sua carreira de Piloto Aviador.

20. **Se tiver a oportunidade de voar toda a carreira, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva. \***

Marcar apenas uma oval.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

21. **Gostaria de ter uma voz mais ativa no desenvolvimento da minha carreira.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

22. **A “secretária” não é uma aeronave aliciante.**

\* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

23. **Preferia voar aeronaves durante toda a minha carreira e não ocupar posições de chefia.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

24. **Preferia voar aeronaves durante mais anos, mas ter a possibilidade de assumir posições de chefia mais tarde.** \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

## Inventário de Orientação de Carreira

O objetivo deste questionário é estimular os seus pensamentos sobre as suas áreas de competência, as suas motivações e os seus valores, orientadores da sua carreira. Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das afirmações seguintes.

25. **Desejo ser tão bom no que faço de maneira a que o meu conselho de especialista seja continuamente solicitado.** \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

26. **Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando consigo integrar e gerir os esforços de outros. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

27. **Desejo ter uma profissão que me permita a liberdade de trabalhar à minha maneira e no horário que eu próprio defina. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

28. **Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

29. **Só considerarei ter uma carreira de sucesso se sentir ter contribuído verdadeiramente para o bem-estar da sociedade. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

30. **Desejo uma posição na qual possa resolver problemas ou ter sucesso em situações extremamente desafiantes. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

31. **Preferia deixar a Força Aérea a ser colocado num cargo que pudesse comprometer as minhas relações pessoais e familiares. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

32. **Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se puder desenvolver as minhas capacidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito elevado.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

33. **Desejo ter a meu cargo uma organização complexa e tomar decisões difíceis.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

34. **Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou completamente livre de definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

35. **Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que pudesse pôr em causa a minha estabilidade profissional.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

36. **Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas competências ao serviço da nação.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

37. **Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se enfrentar e ultrapassar desafios muito difíceis.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

38. **Desejo uma carreira que me permita integrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

39. **Ter uma posição de chefia como Piloto Aviador é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia noutras áreas em nada relacionadas com a aviação. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

40. **Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se chegar a uma posição de chefia na Força Aérea. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

41. **Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se alcançar completa autonomia e liberdade de escolha. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

42. **Valorizo empregos em organizações que me proporcionem um sentimento de segurança e estabilidade. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

43. **Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível. \***

*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

44. **Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou saio vencedor de questões aparentemente intransponíveis. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

45. **Só me sinto bem-sucedido na vida quando tenho oportunidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

46. **Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse da minha área de especialização de piloto. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

47. **Ter uma posição de chefia geral é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia na minha área de especialização de piloto. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

48. **A oportunidade de trabalhar à minha maneira, livre de regras e constrangimentos, é mais importante para mim do que a segurança. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

49. **Sinto-me mais realizado no meu trabalho se sentir que tenho completa segurança financeira e de emprego. \***  
*Marcar apenas uma oval.*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

50. **Desejo ter uma carreira que dê um contributo real à humanidade e à sociedade.** \* Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

51. **Como Piloto Aviador procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente a minha capacidade de resolução de problemas e/ou as minhas competências de competitividade.** \*  
Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

52. **Equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível.** \*  
Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

53. **Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas capacidades e competências específicas.** \*  
Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

54. **Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto para uma posição de chefia.** \*  
Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

55. **Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que diminuísse a minha autonomia e liberdade.** \*  
Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

56. Desejo ter uma carreira que me proporcione segurança e estabilidade.

*\* Marcar apenas uma oval.*

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

57. Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que limitasse a minha capacidade de ser útil aos outros. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

58. Trabalhar em problemas técnicos quase insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma posição de chefia de alto nível. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

59. Sempre procurei oportunidades de trabalho que interferissem pouco com a minha vida pessoal e familiar. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Com tecnologia





## Anexo D

| <b>Competência Técnica/Funcional</b>   |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TF1                                    | Desejo ser tão bom no que faço de maneira a que o meu conselho de especialista seja continuamente solicitado.                                                              |
| TF8                                    | Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se puder desenvolver as minhas capacidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito elevado. |
| TF15                                   | Ter uma posição de chefia como Piloto Aviador é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia noutras áreas em nada relacionadas com a aviação.                        |
| TF22                                   | Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse da minha área de especialização de piloto.                                                               |
| TF29                                   | Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas capacidades e competências específicas.                                            |
| <b>Competência de Gestão</b>           |                                                                                                                                                                            |
| CG2                                    | Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando consigo integrar e gerir os esforços de outros.                                                                             |
| CG9                                    | Desejo ter a meu cargo uma organização complexa e tomar decisões difíceis.                                                                                                 |
| CG16                                   | Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se chegar a uma posição de chefia na Força Aérea.                                                          |
| CG23                                   | Ter uma posição de chefia geral é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia na minha área de especialização de piloto.                                             |
| CG30                                   | Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto para uma posição de chefia.                                                                   |
| <b>Autonomia / Independência</b>       |                                                                                                                                                                            |
| AI3                                    | Desejo ter uma profissão que me permita a liberdade de trabalhar à minha maneira e no horário que eu próprio defina.                                                       |
| AI10                                   | Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou completamente livre de definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.                                    |
| AI17                                   | Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se alcançar completa autonomia e liberdade de escolha.                                                     |
| AI24                                   | A oportunidade de trabalhar à minha maneira, livre de regras e constrangimentos, é mais importante para mim do que a segurança.                                            |
| AI31                                   | Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que diminuísse a minha autonomia e liberdade.                                                                             |
| <b>Segurança / Estabilidade</b>        |                                                                                                                                                                            |
| SE4                                    | Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.                                                                                       |
| SE11                                   | Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que pudesse pôr em causa a minha estabilidade profissional.                                                               |
| SE18                                   | Valorizo empregos em organizações que me proporcionem um sentimento de segurança e estabilidade.                                                                           |
| SE25                                   | Sinto-me mais realizado no meu trabalho se sentir que tenho completa segurança financeira e de emprego.                                                                    |
| SE32                                   | Desejo ter uma carreira que me proporcione segurança e estabilidade.                                                                                                       |
| <b>Serviço / Dedicação a uma Causa</b> |                                                                                                                                                                            |
| SD5                                    | Só considerarei ter uma carreira de sucesso se sentir ter contribuído verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.                                                       |
| SD12                                   | Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas competências ao serviço da nação.                                                  |
| SD19                                   | Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível. |
| SD26                                   | Desejo ter uma carreira que dê um contributo real à humanidade e à sociedade.                                                                                              |
| SD33                                   | Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que limitasse a minha capacidade de ser útil aos outros.                                                                  |

| <b>Desafio Puro</b>                           |                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DP6</b>                                    | Desejo uma posição na qual possa resolver problemas ou ter sucesso em situações extremamente desafiantes.                                                                    |
| <b>DP13</b>                                   | Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se enfrentar e ultrapassar desafios muito difíceis.                                                          |
| <b>DP20</b>                                   | Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou saio vencedor de questões aparentemente intransponíveis.                    |
| <b>DP27</b>                                   | Como Piloto Aviador procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente a minha capacidade de resolução de problemas e/ou as minhas competências de competitividade. |
| <b>DP34</b>                                   | Trabalhar em problemas técnicos quase insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma posição de chefia de alto nível.                                             |
| <b>Estilo de Vida</b>                         |                                                                                                                                                                              |
| <b>EV7</b>                                    | Preferia deixar a Força Aérea a ser colocado num cargo que pudesse comprometer as minhas relações pessoais e familiares.                                                     |
| <b>EV14</b>                                   | Desejo uma carreira que me permita integrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.                                                                     |
| <b>EV21</b>                                   | Só me sinto bem-sucedido na vida quando tenho oportunidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.                                        |
| <b>EV28</b>                                   | Equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível.                                   |
| <b>EV35</b>                                   | Sempre procurei oportunidades de trabalho que interferissem pouco com a minha vida pessoal e familiar.                                                                       |
| <b>Criatividade Empreendedora<sup>8</sup></b> |                                                                                                                                                                              |
|                                               | Estou sempre à procura de ideias que me permitam criar a minha própria empresa.                                                                                              |
|                                               | Criar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma posição de gestão de alto nível numa organização de terceiros.                                     |
|                                               | Sinto-me mais realizado na minha carreira quando tenho a oportunidade de construir algo que resulte inteiramente das minhas ideias e esforços.                               |
|                                               | Só sentirei que fui bem-sucedido na minha carreira se conseguir criar ou construir algo que seja fruto da minha própria atividade ou ideia.                                  |
|                                               | Gostaria de dar início ao meu próprio negócio.                                                                                                                               |

<sup>8</sup> Por sugestão dos militares que realizaram o pré-teste ao questionário e por não se adequarem à realidade da especialidade PILAV, os cinco itens relativos à âncora Criatividade Empreendedora não foram integrados no questionário utilizado no presente estudo.

## Anexo E

Tabela E-1 - Análise Fatorial do Instrumento de medida das âncoras de carreira

|                       | Fator  |        |        |        |        |        |        |        |        |        | C*   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
|                       | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |      |
| DP13                  | ,760   | ,371   | -,137  | ,139   | -,162  | ,032   | ,156   | ,356   | ,036   | ,089   | ,641 |
| DP6                   | ,736   | ,203   | -,204  | -,033  | -,204  | -,068  | ,230   | ,051   | ,091   | ,264   | ,640 |
| DP27                  | ,711   | ,381   | -,053  | -,034  | ,022   | ,064   | ,105   | ,019   | ,233   | ,237   | ,683 |
| CG9                   | ,693   | ,137   | ,017   | ,000   | ,058   | ,059   | ,109   | ,241   | -,015  | ,085   | ,561 |
| DP20                  | ,626   | ,454   | ,073   | ,035   | -,214  | ,176   | ,280   | ,548   | -,091  | ,224   | ,614 |
| CG2                   | ,619   | ,558   | ,062   | ,170   | -,116  | -,100  | ,336   | ,381   | ,000   | ,394   | ,614 |
| TF8                   | ,561   | ,043   | -,095  | -,027  | ,204   | -,125  | ,163   | ,127   | ,187   | -,309  | ,552 |
| SD12                  | ,506   | ,493   | -,163  | -,179  | -,216  | -,062  | ,381   | ,490   | ,066   | ,230   | ,617 |
| SD19                  | ,087   | ,806   | ,181   | ,096   | ,231   | ,039   | ,074   | ,240   | ,269   | ,206   | ,805 |
| SD26                  | ,400   | ,790   | ,251   | ,143   | ,104   | ,219   | ,091   | ,281   | -,031  | ,043   | ,769 |
| SD5                   | ,373   | ,695   | ,243   | ,258   | -,005  | -,053  | ,152   | ,464   | ,014   | ,291   | ,591 |
| DP34                  | ,216   | ,448   | ,040   | ,165   | ,221   | -,171  | -,061  | ,383   | ,081   | ,112   | ,384 |
| SE25                  | -,044  | ,182   | ,766   | ,004   | ,122   | ,179   | ,116   | ,278   | ,234   | ,115   | ,670 |
| SE32                  | -,028  | ,148   | ,731   | -,070  | ,094   | -,096  | ,220   | ,062   | ,006   | ,065   | ,624 |
| SE11                  | -,195  | ,132   | ,620   | -,092  | ,421   | ,139   | ,099   | ,050   | ,111   | -,061  | ,521 |
| SE4                   | -,128  | ,233   | ,575   | ,081   | -,066  | ,395   | -,017  | ,231   | -,004  | ,475   | ,598 |
| SE18                  | ,160   | ,288   | ,490   | ,077   | ,122   | ,042   | ,264   | ,117   | ,151   | ,212   | ,342 |
| AI3                   | ,035   | ,087   | -,065  | ,767   | ,043   | ,021   | ,103   | -,101  | ,191   | ,031   | ,657 |
| AI10                  | -,027  | ,064   | ,089   | ,701   | ,194   | -,009  | ,180   | -,092  | ,065   | ,012   | ,579 |
| AI24                  | ,014   | -,020  | -,264  | ,587   | ,360   | -,038  | -,108  | ,038   | -,038  | -,145  | ,565 |
| AI17                  | -,019  | ,385   | ,252   | ,462   | ,418   | ,240   | -,016  | ,316   | ,149   | ,101   | ,520 |
| AI31                  | ,047   | ,149   | ,150   | ,299   | ,817   | ,066   | ,075   | ,144   | ,348   | -,034  | ,774 |
| SD33                  | ,162   | ,568   | ,300   | ,051   | ,621   | ,079   | ,165   | ,305   | ,064   | ,116   | ,746 |
| EV35                  | -,082  | ,254   | ,319   | ,185   | ,349   | ,184   | ,021   | ,198   | ,143   | ,256   | ,321 |
| CG16                  | ,094   | ,070   | ,105   | -,197  | -,058  | ,799   | -,015  | ,267   | -,255  | ,074   | ,793 |
| CG23                  | -,056  | -,013  | ,090   | ,192   | ,201   | ,610   | -,168  | -,126  | ,029   | ,028   | ,484 |
| TF22                  | -,066  | -,138  | ,309   | -,233  | ,240   | -,455  | -,010  | -,018  | ,127   | ,065   | ,476 |
| CG30                  | ,008   | ,124   | ,226   | ,067   | ,154   | ,398   | -,195  | ,035   | -,182  | ,065   | ,273 |
| EV14                  | ,130   | ,095   | ,209   | ,181   | ,112   | -,072  | ,884   | ,032   | ,202   | ,121   | ,867 |
| EV21                  | ,098   | ,065   | ,217   | ,132   | ,118   | -,150  | ,658   | ,085   | ,351   | ,091   | ,529 |
| TF29                  | ,547   | ,287   | ,067   | ,013   | ,110   | -,122  | ,264   | ,660   | ,043   | -,112  | ,672 |
| TF15                  | ,029   | ,202   | ,179   | -,119  | ,147   | ,090   | -,013  | ,587   | -,008  | ,048   | ,446 |
| EV28                  | ,289   | ,340   | ,063   | ,180   | ,232   | -,222  | ,219   | ,168   | ,744   | ,178   | ,702 |
| EV7                   | ,024   | ,064   | ,417   | -,050  | ,289   | -,049  | ,342   | -,005  | ,657   | ,102   | ,606 |
| TF1                   | ,460   | ,154   | -,052  | -,048  | -,007  | -,077  | ,245   | ,038   | ,225   | ,702   | ,759 |
| Eigenvalue            | 6,252  | 4,050  | 2,828  | 2,672  | 2,099  | 1,735  | 1,499  | 1,346  | 1,199  | 1,023  |      |
| % Variância explicada | 17,864 | 29,436 | 37,515 | 45,148 | 51,146 | 56,102 | 60,385 | 64,230 | 67,657 | 70,580 |      |

Método de Extração: Factorização do Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

\*Comunalidades



## Anexo F

Tabela F-1 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora TF

|                                                                                                                                                                                 | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| TF1- Desejo ser tão bom no que faço de maneira a que o meu conselho de especialista seja continuamente solicitado.                                                              | ,113                                  | ,434                                        |
| TF8- Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se puder desenvolver as minhas capacidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito elevado. | ,266                                  | ,335                                        |
| TF15- Ter uma posição de chefia como Piloto Aviador é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia noutras áreas em nada relacionadas com a aviação.                       | ,166                                  | ,409                                        |
| TF22- Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse da minha área de especialização de piloto.                                                              | ,155                                  | ,435                                        |
| TF29- Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas capacidades e competências específicas.                                           | ,447                                  | ,210                                        |

Tabela F-2 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora CG

|                                                                                                                                      | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| CG2- Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando consigo integrar e gerir os esforços de outros.                                  | ,081                                  | ,559                                        |
| CG9- Desejo ter a meu cargo uma organização complexa e tomar decisões difíceis.                                                      | ,290                                  | ,460                                        |
| CG16- Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se chegar a uma posição de chefia na Força Aérea.              | ,441                                  | ,341                                        |
| CG23- Ter uma posição de chefia geral é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia na minha área de especialização de piloto. | ,260                                  | ,478                                        |
| CG30- Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto para uma posição de chefia.                       | ,355                                  | ,413                                        |

Tabela F-3 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora AI

|                                                                                                                                               | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| AI3- Desejo ter uma profissão que me permita a liberdade de trabalhar à minha maneira e no horário que eu próprio defina.                     | ,482                                  | ,693                                        |
| AI10- Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou completamente livre de definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos. | ,557                                  | ,667                                        |
| AI17- Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se alcançar completa autonomia e liberdade de escolha.                  | ,506                                  | ,685                                        |
| AI24- A oportunidade de trabalhar à minha maneira, livre de regras e constrangimentos, é mais importante para mim do que a segurança.         | ,505                                  | ,686                                        |
| AI31- Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que diminuísse a minha autonomia e liberdade.                                          | ,441                                  | ,709                                        |

Tabela F-4 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora SE

|                                                                                                                    | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| SE4- Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia                           | ,441                                  | ,717                                        |
| SE11- Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que pudesse pôr em causa a minha estabilidade profissional. | ,475                                  | ,712                                        |
| SE18- Valorizo empregos em organizações que me proporcionem um sentimento de segurança e estabilidade.             | ,372                                  | ,736                                        |
| SE25- Sinto-me mais realizado no meu trabalho se sentir que tenho completa segurança financeira e de emprego.      | ,705                                  | ,602                                        |
| SE32- Desejo ter uma carreira que me proporcione segurança e estabilidade.                                         | ,583                                  | ,677                                        |

Tabela F-5 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora SD

|                                                                                                                                                                                  | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| SD5- Só considerarei ter uma carreira de sucesso se sentir ter contribuído verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.                                                        | ,604                                  | ,742                                        |
| SD12- Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas competências ao serviço da nação.                                                  | ,374                                  | ,806                                        |
| SD19- Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível. | ,674                                  | ,717                                        |
| SD26- Desejo ter uma carreira que dê um contributo real à humanidade e à sociedade.                                                                                              | ,690                                  | ,716                                        |
| SD33- Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que limitasse a minha capacidade de ser útil aos outros.                                                                  | ,532                                  | ,769                                        |

Tabela F-637 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora DP

|                                                                                                                                                                                    | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| DP6- Desejo uma posição na qual possa resolver problemas ou ter sucesso em situações extremamente desafiantes.                                                                     | ,556                                  | ,690                                        |
| DP13- Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se enfrentar e ultrapassar desafios muito difíceis.                                                          | ,688                                  | ,642                                        |
| DP20- Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou saio vencedor de questões aparentemente intransponíveis.                    | ,532                                  | ,695                                        |
| DP27- Como Piloto Aviador procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente a minha capacidade de resolução de problemas e/ou as minhas competências de competitividade. | ,612                                  | ,668                                        |
| DP34- Trabalhar em problemas técnicos quase insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma posição de chefia de alto nível.                                             | ,265                                  | ,805                                        |

Tabela F-7 - Análise de fiabilidade dos itens da âncora EV

|                                                                                                                                                  | Correlação do item<br>total corrigida | Alpha de Cronbach se<br>o item for excluído |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| EV7- Preferia deixar a Força Aérea a ser colocado num cargo que pudesse comprometer as minhas relações pessoais e familiares.                    | ,511                                  | ,476                                        |
| EV14- Desejo uma carreira que me permita integrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.                                   | ,428                                  | ,555                                        |
| EV21- Só me sinto bem-sucedido na vida quando tenho oportunidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.      | ,462                                  | ,521                                        |
| EV28- Equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível. | ,427                                  | ,533                                        |
| EV35- Sempre procurei oportunidades de trabalho que interferissem pouco com a minha vida pessoal e familiar.                                     | ,199                                  | ,712                                        |





## Anexo G

Tabela G-1 - Estatística descritiva das âncoras de carreira e respetivos itens

|                                                                                                                                                                                     | Média | Desvio Padrão |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| EV14 - Desejo uma carreira que me permita integrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.                                                                     | 4,76  | 0,544         |
| Estilo de Vida                                                                                                                                                                      | 4,53  | 0,540         |
| EV21 - Só me sinto bem-sucedido na vida quando tenho oportunidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.                                        | 4,47  | 0,712         |
| EV28 - Equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível.                                   | 4,44  | 0,748         |
| TF29 - Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas capacidades e competências específicas.                                              | 4,44  | 0,803         |
| EV7 - Preferia deixar a Força Aérea a ser colocado num cargo que pudesse comprometer as minhas relações pessoais e familiares.                                                      | 4,43  | 0,901         |
| SD12 - Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando tenho oportunidade de usar as minhas competências ao serviço da nação.                                                    | 4,43  | 0,766         |
| TF15 - Ter uma posição de chefia como Piloto Aviador é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia noutras áreas em nada relacionadas com a aviação.                          | 4,38  | 0,971         |
| Competência Técnica/Funcional                                                                                                                                                       | 4,36  | 0,713         |
| TF8 - Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se puder desenvolver as minhas capacidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito elevado.    | 4,28  | 0,843         |
| SE18 - Valorizo empregos em organizações que me proporcionem um sentimento de segurança e estabilidade.                                                                             | 4,22  | 0,697         |
| TF1 - Desejo ser tão bom no que faço de maneira a que o meu conselho de especialista seja continuamente solicitado.                                                                 | 4,21  | 0,786         |
| SE32 - Desejo ter uma carreira que me proporcione segurança e estabilidade.                                                                                                         | 4,18  | 0,699         |
| CG2 - Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando consigo integrar e gerir os esforços de outros.                                                                                | 4,13  | 0,749         |
| DP27 - Como Piloto Aviador procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente a minha capacidade de resolução de problemas e/ou as minhas competências de competitividade. | 4,04  | 0,813         |
| TF22 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse da minha área de especialização de piloto.                                                                 | 4,00  | 1,138         |
| SD26 - Desejo ter uma carreira que dê um contributo real à humanidade e à sociedade.                                                                                                | 3,97  | 0,888         |
| SE25 - Sinto-me mais realizado no meu trabalho se sentir que tenho completa segurança financeira e de emprego.                                                                      | 3,88  | 1,047         |
| DP20 - Sinto-me mais realizado como Piloto Aviador quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou saio vencedor de questões aparentemente intransponíveis.                    | 3,86  | 0,969         |
| DP6 - Desejo uma posição na qual possa resolver problemas ou ter sucesso em situações extremamente desafiantes.                                                                     | 3,86  | 0,775         |
| Desafio Puro                                                                                                                                                                        | 3,84  | 0,669         |
| SD19 - Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição de gestão de alto nível.   | 3,78  | 1,010         |
| Segurança / Estabilidade                                                                                                                                                            | 3,73  | 0,645         |
| Serviço / Dedicção a uma Causa                                                                                                                                                      | 3,67  | 0,781         |
| AI3 - Desejo ter uma profissão que me permita a liberdade de trabalhar à minha maneira e no horário que eu próprio defina.                                                          | 3,58  | 0,989         |
| DP13 - Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se enfrentar e ultrapassar desafios muito difíceis.                                                          | 3,58  | 0,801         |
| SD5 - Só considerarei ter uma carreira de sucesso se sentir ter contribuído verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.                                                          | 3,50  | 0,964         |
| AI10 - Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou completamente livre de definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.                                      | 3,47  | 0,919         |
| SD33 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que limitasse a minha capacidade de ser útil aos outros.                                                                    | 3,44  | 1,060         |

|                                                                                                                                         |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| AI31 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que diminuísse a minha autonomia e liberdade.                                   | 3,42 | 1,045 |
| SE11 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que pudesse pôr em causa a minha estabilidade profissional.                     | 3,35 | 1,115 |
| CG9 - Desejo ter a meu cargo uma organização complexa e tomar decisões difíceis.                                                        | 3,29 | 0,911 |
| AI17 - Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se alcançar completa autonomia e liberdade de escolha.           | 3,26 | 0,934 |
| Autonomia / Independência                                                                                                               | 3,21 | 0,703 |
| DP34 - Trabalhar em problemas técnicos quase insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma posição de chefia de alto nível. | 3,10 | 1,023 |
| EV35 - Sempre procurei oportunidades de trabalho que interferissem pouco com a minha vida pessoal e familiar.                           | 3,06 | 1,232 |
| SE4 - Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.                                              | 3,01 | 0,971 |
| CG30 - Preferia deixar a Força Aérea a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto para uma posição de chefia.                         | 2,68 | 1,197 |
| CG16 - Só me sentirei bem-sucedido na minha carreira de Piloto Aviador se chegar a uma posição de chefia na Força Aérea.                | 2,40 | 1,171 |
| AI24 - A oportunidade de trabalhar à minha maneira, livre de regras e constrangimentos, é mais importante para mim do que a segurança.  | 2,32 | 1,149 |
| Competência de Gestão                                                                                                                   | 2,25 | 0,807 |
| CG23 - Ter uma posição de chefia geral é-me mais atrativo do que ter uma posição de chefia na minha área de especialização de piloto.   | 1,65 | 0,858 |

## Anexo H

Tukey HSD

| Âncora de Carreira     | N.º de filhos |   | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|------------------------|---------------|---|-----------------------|-------------|------|----------------------------|-----------------|
|                        |               |   |                       |             |      | Limite Inferior            | Limite superior |
| Segurança/Estabilidade | 0             | 1 | -,22065               | ,15906      | ,353 | -,6016                     | ,1603           |
|                        |               | 2 | ,41974                | ,24310      | ,203 | -,1626                     | 1,0020          |
|                        | 1             | 0 | ,22065                | ,15906      | ,353 | -,1603                     | ,6016           |
|                        |               | 2 | ,64038*               | ,25266      | ,036 | ,0352                      | 1,2456          |
|                        | 2             | 0 | -,41974               | ,24310      | ,203 | -1,0020                    | ,1626           |
|                        |               | 1 | -,64038*              | ,25266      | ,036 | -1,2456                    | -,0352          |
| Estilo de Vida         | 0             | 1 | -,25658               | ,12973      | ,125 | -,5673                     | ,0542           |
|                        |               | 2 | -,60033*              | ,19828      | ,010 | -1,0753                    | -,1254          |
|                        | 1             | 0 | ,25658                | ,12973      | ,125 | -,0542                     | ,5673           |
|                        |               | 2 | -,34375               | ,20609      | ,225 | -,8374                     | ,1499           |
|                        | 2             | 0 | ,60033*               | ,19828      | ,010 | ,1254                      | 1,0753          |
|                        |               | 1 | ,34375                | ,20609      | ,225 | -,1499                     | ,8374           |

\*. A diferença de média é significativa no nível 0,05

Gráfico H-1 - Comparações múltiplas do número de filhos (Âncoras SE e EV)

Tukey HSD

| Âncora de carreira | Qualificação     |                                              | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------|------------------|----------------------------------------------|-----------------------|-------------|------|----------------------------|-----------------|
|                    |                  |                                              |                       |             |      | Limite Inferior            | Limite superior |
| Desafio Puro       | Piloto Instrutor | Piloto Comandante                            | ,33690                | ,22661      | ,752 | -,3526                     | 1,0264          |
|                    |                  | Piloto                                       | ,85833*               | ,24895      | ,016 | ,1009                      | 1,6158          |
|                    |                  | Co-Piloto                                    | ,68810*               | ,20615      | ,023 | ,0609                      | 1,3153          |
|                    |                  | Piloto em Adaptação / Piloto em Qualificação | ,73333                | ,31490      | ,246 | -,2248                     | 1,6914          |
|                    |                  | Não Qualificado                              | -,21667               | ,45905      | ,999 | -1,6133                    | 1,1800          |
|                    |                  | Piloto Instrutor, Piloto Comandante          | ,23333                | ,31490      | ,989 | -,7248                     | 1,1914          |

\*. A diferença de média é significativa no nível 0,05

Gráfico H-2 - Comparações múltiplas de qualificações (Âncora DP)