

IMPLEMENTAÇÃO DE CRECHES NA FORÇA AÉREA E COMPROMETIMENTO DOS MILITARES PARA PERMANECEREM NA ORGANIZAÇÃO¹

THE PROVISION OF NURSERY SCHOOLS BY THE PORTUGUESE AIR FORCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG AIR FORCE PERSONNEL

Ana Margarida Silva Ramos

Capitão de Administração Aeronáutica da Força Aérea Portuguesa (FA)
Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pelo Instituto Superior de Gestão
Adjunta do Chefe da Repartição de Abonos da Direção de Finanças da FA
2614-506 Alfragide
asramos@emfa.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Docente da Academia da Força Aérea (AFA) e do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (1449-027 Lisboa)
Investigadora do Centro de Investigação da AFA (2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

Resumo

A escassez de recursos humanos na Força Aérea Portuguesa, associada a fortes restrições orçamentais, tem resultado na necessidade de exigir cada vez mais ao efetivo existente na Instituição. Neste enquadramento, torna-se imperioso criar medidas que permitam melhorar as condições de trabalho dos militares, e contribuam para aumentar o seu bem-estar, assim como das suas famílias. Este estudo analisa a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela Força Aérea aos seus militares e o seu comprometimento para permanecerem na Organização, com recurso a uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de pesquisa de estudo de caso. Dos resultados obtidos, concluiu-se que existe uma grande aceitabilidade por parte dos militares relativamente à disponibilização deste tipo de serviço, mesmo mediante pagamento de uma mensalidade de valor idêntico ao de uma creche privada.

Como citar este artigo: Ramos, A. M. S., & Fachada, C. P. A. (2019). Implementação de creches na Força Aérea e comprometimento dos militares para permanecerem na organização. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 221-249. Retirado de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2018/19, cuja defesa ocorreu em fevereiro de 2019, no Instituto Universitário Militar.

Concluiu-se também, que este serviço contribuiria para um maior comprometimento afetivo à Organização (repercutível, p.ex., num desejo para nela permanecer), porque é percebido como uma medida de proteção e suporte (medida de tutela). Por último, e considerando o investimento avultado que subjaz à implementação deste serviço, propõe-se o recurso à concessão pública, onde todos os seus custos são suportados pelos concorrentes.

Palavras-chave: Creche, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo, Aceitabilidade, Modelo de aceitação.

Abstract

In the face of diminishing human resources and strong budgetary constraints, the Portuguese Air Force has had to increase the workload of its personnel. Against this background, there is a pressing need for measures that improve the working conditions and well-being of service members and their families. This study analyses the link between the provision of nursery schools by the Air Force and organizational commitment among Air Force personnel. The study uses inductive reasoning, a quantitative research methodology with qualitative elements, and a case study research design. The results revealed that the service would be widely accepted by service members' even if the monthly fee were similar to that of a private nursery school. Furthermore, availability of this service would increase service members' affective commitment to the PoAF (which can be reflected in the desire to stay in the organization) because they would see it as a measure of protection and support (from a caring organization). Finally, because setting up this service will entail considerable costs, the study proposes that a concession be awarded by public tender, which would shift all costs to the selected candidate.

Keywords: Nursery School, Organizational Commitment, Affective Commitment, Acceptance, Acceptance Model.

Introdução

Os Recursos Humanos (RH) são o bem mais importante numa Organização. No entanto, os gestores continuam a julgar de forma errada o modo de motivar os seus colaboradores, ao tomarem como dado adquirido que esta motivação advém apenas de recompensas extrínsecas ou financeiras (Morse, 2003), ou seja, que dizem respeito a “[...] reforços externos de natureza monetária” (Andrade, 2015, p. 4).

Pelo referido, e na conceção de um sistema de recompensas, é importante que a organização se foque, para além dos aspetos organizacionais, nos comportamentos individuais (Lawler, 1990, cit. por Andrade, 2015), considerando, ainda, as preferências individuais dos seus recursos por cada tipo de recompensa (Andrade, 2015).

Conforme concluído por Rush e Lance (1999) as recompensas intrínsecas (de natureza não-financeira), quando comparadas com as extrínsecas, são as que estão mais fortemente associadas ao comprometimento organizacional. A título de exemplo, têm-se como

recompensas intrínsecas o “[...] reconhecimento, [o] clima organizacional, [o] desenho funcional, [o] estilo de gestão, [a] oportunidade de desenvolvimento profissional, [a] autonomia, [a] responsabilidade” (Camara, 2011, cit. por Andrade 2015, p. 4), a promoção, o sentimento de ser-se tutelado pela Organização, entre outras.

Nesta linha de pensamento, advogam Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) que um gestor que se preocupa em adotar medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar dos seus RH, é aquele que procura adequar, dentro do que é exequível, as condições de trabalho às necessidades (motivações) destes RH, resultando assim num maior grau de satisfação e de otimização individual, que contribui para melhorar a qualidade do trabalho realizado e, consequentemente, a qualidade da própria Organização.

As condições de trabalho constituem-se, com efeito, como um dos principais fatores de motivação que permitem alcançar os objetivos de uma instituição (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006), assim como a satisfação no trabalho dos seus recursos humanos, dada a associação desta variável (satisfação no trabalho) com um maior desempenho (Andrade, 2015).

A satisfação no trabalho reflete-se num “[...] sentimento emocional positivo, [associado à] avaliação do trabalho ou da experiência no trabalho, [decorrente da comparação que o trabalhador faz entre o que] espera do seu trabalho e o que realmente sente” (Locke, 1969, cit. por Andrade, 2015, p. 8). Dito por outras palavras, resultante do produto do confronto entre as expectativas, necessidades ou resultados reais e os benefícios (Mason, & Griffin, 2002).

Um maior desempenho dependente da forma como se conjugam as variáveis familiar e profissional, que, estando interligadas entre si, podem influenciar-se mutuamente no sentido positivo ou negativo (Chambel, & Ribeiro, 2014). Referem ainda estes autores, que o equilíbrio entre estas duas esferas (familiar e profissional), que é em parte dependente das já acima referidas características organizacionais, afeta os níveis de bem-estar, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

A Força Aérea Portuguesa (FA), não sendo alheia a esta realidade, decorrente da sua condição de ser uma organização, confronta-se, naturalmente, com estes considerandos, amplificados pelo facto do binómio “conjuntura económica de fortes restrições orçamentais” e “uma cada vez maior escassez de RH” resultar na necessidade de ter que exigir cada vez mais ao seu remanescente efetivo, impondo “[...] sacrifícios que têm afetado a [...] vida privada e familiar [...] dos militares que [...] prestam serviço” (Rolo, 2018).

Neste contexto, o tema da presente investigação – *Implementação de creches na Força Aérea e comprometimento para os militares permanecerem na Organização* – afigura-se como um contributo significativo para o enriquecimento da FA, relativamente a práticas de gestão de RH, constituindo-se como uma medida potencial e positivamente impactante na retenção, e, adicionalmente, na atratividade e no recrutamento, e, como tal, capaz de contribuir para uma certa inversão desta realidade e da supradita escassez de RH.

O presente trabalho de investigação individual tem como objeto a disponibilização de creches pela FA, e está delimitado, conforme Santos e Lima (2016), nos domínios:

- Temporal, à atualidade;

- Espacial, aos militares da FA dos Quadros Permanentes (QP) e em Regime de Contrato (RC);
- De conteúdo, à implementação de creches na FA.

Pelo acima referido, é objetivo geral (**OG**) deste trabalho de investigação, *Analisar a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização*, e são objetivos específicos (**OE**):

OE1: Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares;

OE2: Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal.

OE3: Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares;

Um conjunto de objetivos plasmados na questão central (**QC**) à presente investigação, *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*.

No que respeita à estrutura, este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro, que corresponde à presente introdução. O segundo, dedicado à revisão da literatura, apresentação dos conceitos estruturantes e do modelo de análise. O terceiro, referente à metodologia e ao método utilizados, com identificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise. O quarto, norteado para a análise dos dados e discussão de resultados, e à resposta às questões de investigação. O quinto, e último capítulo, orientado para o elencar das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, estudos futuros e recomendações de ordem prática.

1. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

1.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

Neste âmbito, aduzem-se conteúdos destinados a consolidar o quadro de referência desta investigação.

1.1.1. Serviço de creche

Estabelecimento educativo que ministra apoio pedagógico e cuidados a crianças com idades compreendidas entre os três meses e os três anos de idade (Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, 2003-2018). Pode funcionar como estabelecimento autónomo, ser integrado em outros estabelecimentos educativos mais abrangentes ou junto de empresas ou serviços para usufruto dos filhos dos seus funcionários, tem como entidade reguladora e fiscalizadora a Segurança Social e é licenciado ao abrigo de legislação, designadamente Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de setembro.

1.1.2. Modelo de aceitação (utilidade percebida e facilidade de uso percebida)

Considerando que o presente trabalho assenta na aceitação, utilidade percebida e intenção de uso de um novo serviço (disponibilização de creches pela FA nas suas Unidades), afigurou-se imperativo analisar este “trinómio de variáveis”.

Pelo referido, adotou-se uma adaptação de um modelo ancorado neste trinómio, especificamente o modelo de aceitação da tecnologia (*Technology Acceptance Model*; TAM) de Davis (1986), que preconiza que a aceitação, intenção e consequente comportamento de uma pessoa para utilizar um serviço que é novo, é influenciado por duas variáveis: a Facilidade de Uso (*Ease of Use*) e a Utilidade Percebida (*Perceived Usefulness*) (Davis, 1986; Davis, 1989; Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989; Ferreira, 2014; Hussain, Mkpojiogu, & Yusof, 2016; Minakawa, Neto, & Rodello, 2016; Oliveira & Ramos, 2009).

1.1.3. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional define-se por um estado psicológico que une o indivíduo à Organização (Allen & Meyer, 1990, p. 4), e influencia a sua vontade para nela permanecer (Herscovitch & Meyer, 2002) e cuja força está diretamente relacionada com a intenção de *turnover* (Allen & Meyer, 1996).

Meyer e Allen (1991, cit. por Fachada, 2015) operacionalizam, no seu Modelo das Três Componentes no Comprometimento, as dimensões:

- Afetiva (CA), o *want to* (o quero), relacionado com o desejo percebido para permanecer na Organização;
- Calculativa (CC), o *need to* (a necessidade), associado ao custo-benefício percebido de uma saída da Organização;
- Normativa (CN), o *ought to* (o dever), caracterizado pela obrigação percebida de que é moralmente correto permanecer na Organização.

No meio castrense, o CA e o CC assumem-se como determinantes em matéria de retenção (Gade, 2003, cit. por Fachada, 2015). Quando, entre outros requisitos, estão em causa “[...] nomeações/colocações afastadas da família, amiudados destacamentos e deslocações, e abnegações na execução de missões com risco para a própria vida”, a manutenção/promoção de uma elevada motivação dos militares é um fator fortemente fomentador da permanência deste efetivo na Instituição Militar (Fachada, 2015, p. 25).

1.1.4. Motivação e comprometimento

Não obstante o comprometimento e a motivação tratem-se de conceitos diferentes, eles relacionam-se entre si (Meyer, Becker, & Vandenbergue, 2004, p. 991), associando-se o primeiro a forças energizantes, e o segundo a:

[...] uma força que liga o indivíduo a um dado curso de ação, [o que] implica que a motivação é um conceito mais alargado que o de comprometimento, e que este último é uma das fontes energizantes que contribui para o comportamento intencionalmente motivado. Contudo, a natureza vinculativa do comprometimento tornam-no único entre as várias forças. Se se considerar, com efeito, o seu uso na

linguagem do dia-a-dia, o vocábulo comprometimento está geralmente reservado para importantes ações ou decisões com implicações a longo-prazo (p.ex., [...] comprometimento para melhorar a produtividade ou satisfação do trabalhador). Pelo contrário, a referência que é feita ao indivíduo como estando motivado para fazer algo ocorre mesmo em situações com implicações de curto-prazo [...]. (p. 994)

Transposto para o contexto das Forças Armadas (FFAA) Portuguesas (Silva, 2016, pp. 46-47) constata-se, analisando os dois conceitos de forma:

- Individual, que os militares encontram-se mais intrinsecamente motivados (focando-se na “vontade de trabalhar, na realização de objetivos, no desempenho de tarefas, na resistência e na resiliência”) e mais afetivamente comprometidos com a Instituição Militar, seguindo-se a este o CC;
- Interligada,

[...] que o comprometimento organizacional influencia [positivamente] as motivações dos militares em todo o espectro, nomeadamente o comprometimento afetivo (e igualmente normativo, mas este em menor grau) [...] e prevê os comportamentos motivacionais intrínsecos, [enquanto que] o comprometimento calculativo (e igualmente normativo, mas este em menor grau) influencia [também] positivamente, [mas] prevê os comportamentos motivacionais extrínsecos [...]. (p. 47)

1.1.5. Motivação

Apesar da multiplicidade de definições de motivação, no presente estudo é adotada a de Meyer, Becker e Vandenbergue (2004, p. 992):

[...] a motivação é identificada como uma força energizante – que induz a ação do trabalhador. Segundo, esta força tem implicações sobre a forma, direção, intensidade e duração do comportamento. Ou seja, é o que explica o quê que os trabalhadores estão motivados a atingir [*accomplish*], o modo como eles o irão atingir, o quão duro eles terão que trabalhar para o conseguir atingir, e o quando terão que parar [...].

Vários autores têm investigado a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, demonstrando que a motivação promove comportamentos que, por sua vez, contribuem para o aumento da eficácia individual e da própria Organização, caso do esforço, envolvimento com o trabalho, compromisso, criatividade, retenção e desempenho (Gagné, & Deci, 2005; Islam, & Ismail, 2008; Mitchell, 1982).

Acresce a esta, o facto da motivação poder ser intrínseca/interna ao indivíduo (MI) e/ou influenciada por fatores que lhe são extrínsecos/externos (ME) (Chiavenato, 2004).

Para Ryan e Deci, (2000b) a ME resulta do interesse em obter um resultado decorrente da realização de uma determinada ação/atividade, surgindo “o trabalhar” como uma resposta a algo que é exterior ao trabalho propriamente dito, caso da recompensa, reconhecimento ou ordens de terceiros (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe., 1994). A MI, por seu lado, resulta da realização de uma atividade pelo simples facto de esta suscitar satisfação interior (Ryan, & Deci, 2000b), quer seja pelo seu teor, quer seja pela pertença a uma determinada Organização (Ryan, & Deci, 2000a).

1.2. Modelo de análise

Este trabalho de investigação é desenvolvido em conformidade com o mapa conceptual apresentado no Quadro 1.

1 – Mapa conceptual.

Objectivo Geral	Analisar a associação entre a disponibilidade do serviço de creches pela FA aos seus familiares e o seu comprometimento para permanecer na Organização.		
Objectivos Específicos	Questão Central	Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?	
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões
OE1 Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares	QD1 Qual a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares?	Aceitação	Utilidade percebida
			Facilidade de uso
OE2 Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal	QD2 Quais modelos de serviços de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal?	Serviço de Creche (disponibilização)	Modelo funcional/ organizacional
			Modelo de implementação
OE3 Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares	QD3 Será que existe uma relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares?	Serviço de Creche (disponibilização)	Modelo funcional/ organizacional
		Comprometimento	Comprometimento afetivo
			Comprometimento normativo
			Comprometimento calculativo

2. Metodologia e método

Neste capítulo são descritos a metodologia e o método que norteiam esta investigação.

2.1. Metodologia

O percurso metodológico congrega três fases: exploratória, apoiada na revisão bibliográfica, identificação da QC, QD e construção do mapa conceptual; analítica, orientada para a recolha, análise e apresentação dos dados; conclusiva, focada na discussão dos resultados e apresentação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações.

Em termos de raciocínio, este estudo é indutivo, partindo da “[...] observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações” (Santos & Lima, 2016, p. 20), assenta numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e tem como desenho de pesquisa o estudo de caso.

2.2. Método

Apresentam-se, neste subcapítulo, os participantes, procedimento, instrumento de recolha de dados e técnicas de tratamento dos dados.

2.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Integraram a fase de pré-teste 37 oficiais com o posto de Capitão, presentes no Curso de Promoção a Oficial Superior da FA 2018/19, distribuídos pelas várias especialidades e diferentes Unidades (U) da FA, sendo a maioria do sexo masculino (76%). Dos 37 inquiridos, 36 tinham filhos (n = 55 filhos), maioritariamente com idades ≥ 6 anos (76%; n = 28), seguindo-se idades ≤ 3 anos (12%; n = 16) e 4 - 5 anos (8%; n = 11). Depois de efetuada a validação do questionário junto de 5 militares (dois oficiais, dois sargentos e uma praça), integraram a fase de teste 132 militares das três categorias – 51% (n = 67) oficiais, 44% (n = 59) sargentos e 5% (n = 6) praças –, das diversas especialidades e U da FA, maioritariamente pertencentes aos QP (90%; n = 119) e do sexo feminino (64%; n = 84). Dos inquiridos 42% (n = 47) tinham filhos com idades entre os 0 meses e 3 anos. Integraram ainda o estudo de campo, 6 utentes, distribuídos, respetivamente: Centro de Apoio Social do Alfeite (CASA; n = 1, com filho de idade 10 anos), Associação de Desenvolvimento Sociocultural e Desportivo (ADASD; n = 1, com filho de idade 5 anos), Escola Básica e Jardim-de-infância (EB1/JI BA4; n = 1, com filho de idade 8 anos), colégio Rick&Rock Auchan (n = 1, com filho de idade 3 anos), creche da TAP (n = 2, com filho de idade 1 e 4 anos) e creche da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL; n = 1, com filho de idade 4 anos).

Procedimento. Na fase de pré-teste, o guião da entrevista semiestruturada foi enviado aos participantes, via *email*, em setembro de 2018. Na fase de teste, propriamente dita, e após obtida a devida autorização das chefias militares, o questionário foi apresentado aos participantes, de forma digital, através do *Google forms*, em novembro de 2018, e a entrevista semiestruturada, via *email* em dezembro de 2018. Foi transmitido aos participantes, o propósito do questionário e do trabalho de investigação, e assegurada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, e que as mesmas seriam unicamente destinadas ao tratamento estatístico.

2.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Na fase de pré-teste, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, constituída por três questões destinadas a perceber o quão pertinente se afigurava o estudo da disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo. Na fase de teste, foi utilizado um questionário, construído a partir de uma adaptação do modelo TAM (Davis, 1986, pp. 84-85, 254-255, 258-259; Davis, 1989, pp. 324, 340; Davis et al., 1989, p. 990; Ferreira, 2014, pp. 41, 91-92; Minakawa et al., 2016, pp. 4-5), e constituído por duas partes. A primeira, destinada à caracterização demográfica. A segunda, constituída por três grupos de questões. Os dois primeiros referentes à utilidade percebida (7 itens) e à Intenção de Uso (4 itens), e respondidas com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos (1 = “Discordo totalmente” e 5 = “Concordo totalmente”). O terceiro grupo de questões, concernente aos Fatores Motivacionais (10 itens),

respondidos com recurso à escala de Likert supra definida, acrescida por um “sexto” ponto – “Não aplicável”. A fim de enriquecer os dados recolhidos, foram incluídas duas questões de breve resposta aberta nos 1.º e 3.º grupos (i.e., utilidade percebida e fatores motivadores). Por último, foi construída uma entrevista semiestruturada enquadrada no questionário anterior constituída por três grupos de perguntas. O primeiro, de pergunta aberta, (*Qual(ais) o(s) motivo(s) que contribuiu(iram) para tomar a decisão de colocar o(a) seu(sua) filho(a) na creche/jardim-de-infância (JI) existente junto da sua Unidade (U) de Colocação/Empresa?*) e os dois seguintes compostos pelas questões 6 e 8 do referido questionário.

2.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

A análise qualitativa foi efetuada com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 23.0), e a qualitativa mediante uma análise de conteúdo à luz da metodologia utilizada por Fachada (2015) e Bardin (1977), que tem por base a identificação de categorias emergentes (alicerçadas num modelo aberto e definidas no decorrer da análise) e de categorias *a priori* (ancoradas num modelo fechado e pré-definidas à luz de um referencial teórico).

3. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, são estudadas realidades existentes no que concerne à disponibilização deste tipo de infraestruturas educativas em meio militar e civil, e analisadas soluções financeiras para a sua implementação.

3.1. Aceitabilidade da disponibilização do serviço de creches pela FA junto dos seus militares

Para o estudo desta aceitabilidade, foi avaliada a pertinência do estudo desta temática no que respeita, por um lado, à adesão dos militares e, por outro, à dimensão do Universo dos militares potencialmente utentes deste serviço.

3.1.1. Pré-teste e potencial Universo de utentes

Dados do pré-teste. Da análise de conteúdo das entrevistas (Quadro 21), foram definidas três categorias *a priori* e encontradas duas categorias emergentes².

² Para serem consideradas categorias emergentes, determinou-se que as respostas deveriam ser mencionadas pelo total de participantes com uma frequência mínima de ≥ 8 menções (correspondente, por excesso, aos 20% do total de 37 respondentes que integraram esta fase, *cfr.* realizado por Fachada, 2015).

Quadro 2 – Categorias a priori e emergentes.

Categorias		N.º de ocorrências
... a priori	Compatibilidade de horários	2
	Motivação	11
	Proximidade do local de trabalho	5
... emergentes	Redução de tempo despendido na deslocação para a creche	12
	Proximidade dos filhos	10

Nota: Assinalam-se a negrito as categorias que ocorreram com uma frequência ≥ 8 .

Relativamente à intenção de uso do serviço de creche – Q1: Se existisse uma creche (*crianças entre os 3 meses e os 3 anos*) na sua U de colocação consideraria utilizá-la? – a totalidade dos participantes ($n = 37$) responderam afirmativamente, sendo que de entre estes, a maioria: avaliou a disponibilização deste serviço de forma positiva (Q3: *Na sua opinião, seria vantajoso para a FA disponibilizar este tipo de infraestrutura aos seus funcionários?*) (95%; $n = 35$); mostrou-se disposto a pagar uma mensalidade (Q2: *Estaria disposto a pagar a mesma mensalidade que se paga, em média, numa creche privada, pela utilização de uma creche instalada na sua U?*) (78%; $n = 29$).

“Grandeza” da dimensão do Universo de militares potencialmente utentes de um serviço de creches na FA. Dos 5845 militares a prestar serviço na FA (Direção de Pessoal, 2018), 814 (distribuídos pelas U da FA apresentadas no Quadro 3) têm um total de 831 filhos com idades compreendidas entre os 0 e os 3 anos inclusive.

Quadro 3 – Número de crianças (dos 0 aos 3 anos) por U da FA.

Unidades	Total
Complexo de Alfragide	141
Complexo de Sintra	86
“Complexo” do Lumiar	66
Comando Aéreo	83
BA4	34
BA5	73
BA6 e Campo Tiro	137
BA11	62
Depósito Geral de Material da Força Aérea	18
Centro de formação Militar e Técnica da FA e Montejunto	49
Outra Unidades/Orgãos/Serviços (U/O/S) Grande Lisboa	32
Outra U/O/S Grande Porto	31
Outras U/O/S Diversos	19

Fonte: Construído a partir de dados disponibilizados pela Direção de Pessoal da FA (2018).

3.1.2. Estudo

Da análise de fiabilidade, os valores Alfa de Cronbach (Quadro 4) – à luz da classificação de Hill e Hill (2002), em que coeficiente situado no [0,7; 0,8] é razoável, [0,8; 0,9] é bom, e $\geq 0,9$ é excelente, e de Marôco e Marques (2006), em que α superior a 0,7 é adequado – permitem concluir da boa a excelente consistência interna dos três constructos medidos.

Quadro 4 – Análise de fiabilidade

Constructo	Coeficiente Alfa de Cronbach
Utilidade percebida	0,904
Intenção de uso	0,824
Fatores motivadores	0,865

Da análise do Quadro 5, observa-se que a disponibilização do serviço de creches é percebida como muito útil (92,4%; n = 122). Verifica-se ainda, que é percebido como muito útil o impacto direto que esta medida teria relativamente: poupar tempo (94,7%; n = 125); permitir “atender” e “estar” com a família (92,4%; n = 122); rentabilizar o desempenho profissional (83,3%; n = 110); aumentar a produtividade (82,6%; n = 109); e melhorar a qualidade do trabalho (76,5%; n = 101).

Quadro 5 – Utilidade percebida.

	Concordo	Concordo Totalmente	Total acumulado
Perceciono qua a existência do serviço de creches em U da FA permitir-me-ia...			
... poupar tempo	15,9%	78,8%	94,7%
... atender às minhas necessidades familiares	23,5%	68,9%	92,4%
... aumentar a minha produtividade	30,3%	52,3%	82,6%
... melhorar a qualidade do meu trabalho	30,3%	46,2%	76,5%
... rentabilizar o meu desempenho profissional	31,8%	51,5%	83,3%
... passar mais tempo com a minha família	28,0%	64,4%	92,4%
No global, considero muito útil (para mim) a existência de creches na U da FA	27,2%	65,2%	92,4%

Às vantagens elencadas no Quadro 5 (categorias *a priori*), foram identificadas as seguintes categorias emergentes: concorrer para uma melhor conciliação de horários e qualidade de vida; maior proximidade aos filhos; bem-estar social; atratividade da Organização (no âmbito do recrutamento); segurança; apoio nas situações em que um dos progenitores está destacado ou em situações de alerta; menor *stress* diário.

Da análise do Quadro 6, conclui-se que a intenção de uso deste tipo de serviço é elevada, com 80,3% (n = 106) militares potenciais utentes a demonstrarem-se disponíveis para pagar uma mensalidade equivalente à de uma creche privada, e 95,5% (n = 126) a optarem pela “militar” em detrimento de uma “civil” que lhe seja equiparada.

Quadro 6 – Intenção de uso.

	Concordo	Concordo Totalmente	Total acumulado
Preferiria utilizar uma creche existente nas U da FA como alternativa a creches externas à FA, se ambas apresentarem condições similares	16,7%	78,8%	95,5%
Estaria disposto a pagar a mesma mensalidade que, em média, se paga numa creche privada, pela utilização de creches existentes nas U da FA, se ambas apresentarem condições similares	31,1%	49,2%	80,3%
Em caso de mudança de U de colocação, é minha intenção continuar a utilizar o serviço de creche existentes na U da FA	27,3%	56,1%	83,4%
No global, é minha intenção utilizar o serviço de creche disponibilizado nas U da FA	31,1%	60,6%	91,7%

Da análise do Quadro 7, a maioria dos respondentes (75,7%; n = 100) concordou que a disponibilização deste tipo de serviço se constituiria como um fator motivacional para a sua permanência na FA, porque seria percebido como uma medida de Instituição que tutela e zela pelo bem-estar dos seus efetivos. Desfrutar de momentos de maior qualidade com os filhos e de uma melhor rentabilização dos horários (Quadro 7), são fatores com elevada expressão no leque motivacional da maioria dos participantes (75% $\cong$ n = 99 e 74,2% $\cong$ n = 98, respetivamente).

Quadro 7 – Fatores motivacionais.

	Concordo	Concordo totalmente	Total acumulado
A existência do serviço de creches em U da FA constituiria um fator de motivação para a minha permanência na Organização porque permitir-me-ia...			
... poupar tempo	18,9%	53,0%	71,9%
...desfrutar de momentos de maior qualidade com os meus filhos	22,0%	53,0%	75,0%
...conciliar melhor as delocações casa-creche-trabalho	7,6%	59,8%	67,4%
...rentabilizar o tempo/desgaste poupado em deslocações com maior qualidade de trabalho	14,4%	57,6%	72,0%
...rentabilizar melhor os horários	13,6%	60,6%	74,2%
A existência do serviço de creches em U da FA constituiria um fator de motivação para a minha permanência na Organização, porque o percecionaria como uma forma de a FA zelar pelo meu bem-estar	13,6%	59,8%	75,7%
No global, a existência de creches nas U da FA contricuiria para uma maior motivação para...			
...o desempenho das minhas funções	25,8%	47,0%	72,8%
... permanecer na FA	22,7%	42,4%	65,1%

Aos fatores motivacionais aquilatados no Quadro 7 (categorias a priori), foram ainda identificadas as seguintes categorias emergentes: alargamento de horário e consequente redução de atrasos e do (dis)stress associado a apertada gestão do tempo; maior estabilidade emocional e financeira; maior sentimento de estar integrado numa Organização “tuteladora”.

3.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Pelo referido, e em resposta à QD1 - *Qual a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares?*, conclui-se que é elevada, sendo esta disponibilização percebida como de grande utilidade e a intenção do seu uso muito expressiva (mesmo em situações em que a mensalidade se aproxima à das creches privadas).

Em jeito de hierarquia de motivos, a primazia associa-se a fatores de ordem pessoal-familiar (possibilidade de estar mais tempo com a família, maior proximidade aos filhos, bem-estar social, segurança e sentimento de ser apoiado pela organização em situações de destacamento ou de alerta/serviço 24 horas, entre outros), seguidos, de perto, por fatores de cariz organizacional (menor (dis)stress diário, maior estabilidade emocional, maior sentimento de pertença a uma Organização “tuteladora”, maior conciliação de horários, melhoria da qualidade do trabalho, no aumento de produtividade e rentabilização do desempenho profissional, entre outros).

3.2. Modelos de infraestruturas educativas disponibilizadas por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal

Neste âmbito são estudadas realidades equiparáveis a dois níveis/prismas:

- Funcional/operacional, de análise de organizações (militares e civis) que disponibilizam infraestruturas similares de apoio a crianças. Similares porque, em alguns casos, não são creches mas sim jardins-de-infância e escolas básicas;
- De implementação, com o elencar de alguns exemplos de modelos de financiamento da implementação deste tipo de serviço.

3.2.1. Prisma funcional/organizacional

3.2.1.1. Infraestruturas educativas em contexto militar

Apresentam-se como *case studies* o CASA, integrado nas FFAA, a ADASD do Bairro da BA11, Beja, e a EB/JI da BA4 (sita na Terceira, Açores).

3.2.1.1.1. Centro de Apoio Social do Alfeite³

O CASA é um equipamento Social do Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), localizado na Base Naval de Lisboa, e destinado a apoiar os três ramos das FFAA.

O CASA desenvolve um conjunto de atividades de Ação Social junto dos Beneficiários Titulares e Familiares, no âmbito da Ação Social Complementar, disponibilizando apoio social, clínico e socioeducativo. Este último, refletido: nos serviços de Berçário, Creche e JI, para crianças dos 4 meses aos 5 anos, num horário regular das 08h00 às 17h30, com possibilidade de prolongamento até as 19h00; e na valência da escola primária, da responsabilidade do

³ Os dados aqui apresentados foram retirados de IASFA (s.d.).

Ministério da Educação (MinEd) em detrimento do CASA.

O encargo por criança é definido anualmente, baseado principalmente na capitação do agregado familiar do Beneficiário Titular. No Quadro 8 apresentam-se, a título de exemplo, os valores aplicados no ano letivo de 2018/2019.

Quadro 8 – Preçário do CASA (ano letivo 2018/2019).

		Berçário/Creche	Jardim-de-Infância
Inscrição		61€*	61€*
Renovação		51€*	51€*
Mensalidade	Filhos de beneficiários/funcionários do IASFA	31% da Capitação Mínimo: 132€ Máximo: 284€	31% da Capitação Mínimo: 122€ Máximo: 264€
	Filhos de docentes da EBA e Outros	325€	294€
Desconto para irmãos		20%	20%
Filhos de Beneficiários - 2º, 3º filho e seguintes		25%	25%
Prolongamento do horários	Filhos de beneficiários/funcionários do IASFA	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*
	Filhos de docentes da EBA e Outros	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*

* Fixados anualmente.

Fonte: IASFA (s.d.).

3.2.1.1.2. Associação de Desenvolvimento Sociocultural e Desportivo (ADASD) do Bairro da BA11⁴

A ADASD é uma entidade sem fins lucrativos, constituída a 18 de agosto de 2015, com a missão de apoiar e desenvolver atividades do tipo sociocultural e desportivas, dinamizar e promover o bem-estar dos seus associados do Bairro da BA11, em Beja. Uma das funções que lhe está atribuída é a gestão social do Colégio “O Avião” nas vertentes de JI. Dispõe ainda de educação pré-escolar, Atividades de Tempos Livres (ATL) e apoio social às famílias da comunidade.

O JI destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos de idade, tem uma lotação de aproximadamente 50 crianças e funciona de 2.ª a 6.ª feira, das 07h45 às 19h00, podendo a criança permanecer na instituição no período de 19h00-20h00, mediante pagamento de um valor extra de 10€. A mensalidade, que inclui refeições, transporte e atividades extracurriculares obrigatórias, é de 190€ (ou 170€ sem refeição). Sobre este valor, os Associados à ADASD (militares e civis da BA11) beneficiam de um desconto de 20%, e entidades locais (PSP, GNR, Regimento de Infantaria e Caixa Agrícola, de 10%.

Os funcionários são contratados diretamente pela ADASD, não tendo, a este nível, qualquer dependência do MinEd.

O colégio funciona em instalações cedidas pela FA, mediante protocolo celebrado entre a BA11 e a ADASD, sendo da responsabilidade desta última, manter as instalações em regular estado de

⁴ Os dados aqui apresentados foram retirados do Protocolo entre a Força Aérea e a Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da BA11 e do Regulamento Interno do Jardim-de-Infância “O Avião”.

conservação, efetuar as necessárias ações de manutenção, reparação das instalações e equipamentos, bem como suportar todos os encargos resultantes da utilização das referidas instalações.

3.2.1.1.3. Escola Básica e Jardim-de-Infância da BA4⁵

Este estabelecimento pertence ao MinEd e funciona no perímetro da BA4, que lhe presta apoio apenas no que diz respeito à manutenção do edifício.

Destinado à serventia da comunidade militar portuguesa, também acolhe crianças do bairro da Serra de Santiago, contíguo à vedação aeroportuária, tem como horário de funcionamento 09h00 às 15h00, e não dispõe de qualquer serviço de prolongamento ou ATL a funcionar nas suas instalações. Uma situação que não se coaduna com o horário de trabalho praticado na BA4, constituindo-se, por vezes, como uma restrição para os militares lá colocarem os seus filhos.

3.2.1.2. Infraestruturas educativas em contexto civil

Elencam-se aqui a Fundação Pão de Açúcar (Colégios Rik&Rok), a companhia de Transportes Aéreos Portugueses, SA (TAP) e a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL)

3.2.1.2.1. Fundação Pão de Açúcar - Auchan⁶

Com o objetivo de “promover a conciliação das vidas pessoais e profissionais dos Colaboradores do Grupo Auchan [...]”, a Fundação criou os Colégios Rik&Rok, destinados a crianças até aos 6 anos de idade (filhos de funcionários, mas também da comunidade em geral), com um período de funcionamento compatível com a heterogeneidade dos horários de trabalho do grupo Auchan – operando 7 dias/semana, 12 meses/ano, das 07h00 às 00h30 –, embora com o período máximo de permanência, para cada criança, limitado a 5 dias/semana, 11 meses/ano e 11h/dia.

As mensalidades, de acordo com regulamentações oficiais (e a natureza solidária da Fundação, reconhecida legalmente como Instituição Particular de Solidariedade Social), variam consoante o rendimento *per capita* do respetivo agregado familiar, situando-se o valor máximo da propina mensal em 340€ (ano letivo 2018/2019).

Em cumprimento das especificações legais para serviços desta natureza, a sua operação é monitorizada por vistorias específicas de diferentes Entidades Oficiais (como sejam, Segurança Social, MinEd, Serviços Técnicos Autárquicos e Bombeiros).

3.2.1.2.2. TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SA

Decorrente da necessidade de dar resposta à dificuldade que o seu pessoal, a trabalhar por turnos, tinha em deixar os seus filhos numa instituição escolar com horário compatível, a TAP disponibiliza este serviço desde o início da década de 70, reconhecendo-o como um

⁵ Estes dados foram referidos por A. Teles (entrevista presencial, 20 de novembro de 2018).

⁶ Os dados aqui apresentados foram retirados de Fundação Pão de Açúcar – Auchan (s.d.).

investimento positivo, na medida em que contribui para uma maior motivação, produtividade e redução de absentismo por parte dos seus trabalhadores. Trabalhadores estes que, por sua vez, o percebem como um ótimo benefício (CESIS, 2008).

Destina-se, preferencialmente, a filhos, até à idade escolar, de pessoal com horários menos convencionais (com capacidade para cerca de 250 crianças), e funciona 24 horas/dia, 365 dias/ano, nas instalações empresa. É explorado por uma entidade concessionária, devidamente certificada. Os custos são assegurados pela empresa, com comparticipação por parte dos trabalhadores que dele usufruem, pagando por um filho 7% do seu vencimento, por dois 10% e por três ou mais 13%.

3.2.1.2.3. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL)⁷

A instituição escolar disponibilizada pela FCT-UNL foi criada principalmente para crianças cujos pais ou pessoas que as tenham a cargo sejam membros da comunidade académica esta Faculdade (estudantes, docentes e funcionários não-docentes da FCT-UNL, funcionários dos Serviços de Ação Social da UNL, funcionários do Centro de Educação Pré-Escolar do IPDSC, funcionários de entidades em atividade no campus da Caparica e Madan Parque), no entanto, e na capacidade sobranter, também admite crianças exteriores à Universidade.

Dispõe de três valências – berçário dos 4 meses até aquisição de marcha autónoma), creche (da aquisição de marcha autónoma até ± 3 anos) e JI (dos 3 anos aos 6 anos). Funciona todos os dias úteis, das 8h00 às 19h00.

As mensalidades, atualizadas no início de cada ano letivo, são estabelecidas tendo em conta as condições de estudante ou os rendimentos do agregado familiar, situam-se no intervalo 195,00€ e 285,00€, e incluem alimentação.

3.2.2. Prisma de implementação

Tendo em conta a conjuntura económica com a qual a FA se tem vindo a deparar nos últimos anos, é perceptível que um investimento desta magnitude dificilmente será implementado mediante o recurso a verbas provenientes do Orçamento de Estado. Assim sendo, os *case studies* abaixo apresentados correspondem a soluções financeiras potencialmente capazes de ultrapassar essa limitação.

3.2.2.1. Concessão de Serviço Público - Centro Hospitalar de Leiria, E. P. E.

O Centro Hospitalar de Leiria (CHL) – com o intuito de criar “[...] condições de maior motivação e assistência a filhos menores, compatibilizando de forma melhorada os horários de trabalho com as responsabilidades familiares”, ou seja, em contribuir para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, com impacto nos utentes que os procuram, e com destaque no bem-estar dos que lá trabalham (Roque, cit. por Serviço Nacional de Saúde, s.d.) –, lançou um concurso (Anúncio de procedimento n.º 4990/2018, de 28 de junho), destinado a entidades privadas, para a construção/concessão de infraestruturas

⁷ Os dados aqui apresentados foram retirados do Centro de educação pré-escolar (2007).

destinadas a creche e JI, a funcionar no perímetro do seu Hospital de Santo André.

Um procedimento que, face à sua natureza – adjudicação da construção e exploração do serviço a entidades privadas durante um prazo determinado (de 20 anos) –, não tem custos para o CHL.

Considerando que a data limite para entrega de propostas, foi o dia 26 de dezembro de 2018, e atendendo à morosidade da análise da(s) proposta(s) recebidas, não é possível saber em tempo útil, qual o resultado do mesmo. Ou seja, qual foi a aceitação que esta proposta surtiu nas entidades privadas.

3.2.2.2. Concessão de serviços - FA

Na FA, são vários os exemplos de concessão de serviços, nomeadamente no que diz respeito à exploração de bares, nas diversas U. Apesar de se tratar de um contrato de concessão, este tipo de contrato difere do acima, na medida em que as infraestruturas e equipamentos já existem. A celebração do contrato visa apenas a exploração destas infraestruturas e equipamentos, tendo normalmente como contrapartida o pagamento de uma mensalidade.

Um exemplo concreto corresponde à exploração dos bares, em que a FA fornece a energia (gás e eletricidade) e água, suportando os encargos daí decorrentes, e é também responsável pela manutenção das infraestruturas e dos equipamentos que disponibiliza ao concessionário.

3.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Pelo referido, e em resposta à QD2 - *Quais os modelos de serviços de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal?*, conclui-se, sob o prisma funcional/organizacional, que os modelos de creche do CASA, ADASD, Fundação Pão de Açúcar, TAP e FCT-UNL (Quadro 9) permitem uma maior flexibilidade horária. Sob o prisma de implementação, uma Concessão de Serviço Público, similar à *praxis* do Hospital de Leiria, afigura-se como a mais enquadrável na atual realidade da FA (pautada, entre outros desafios e condicionantes por severas restrições orçamentais).

Quadro 9 – Síntese comparativa de infraestruturas educativas.

Instituição	Horário		Mensalidade		Serviços disponíveis (*)		
	Normal de funcionamento	Prolongamento	Valor mínimo	Valor máximo	Creche	JI	Escola básica/primária
CASA	08h00 - 17h30	17h30 - 19h00	122€	284€	Sim	Sim	Sim
ADASD	07h45 - 19h00	19h00 - 20h00	170€	190€	Não	Sim	Não
EB/JI da BA4	09h00 - 15h00	-	0€	0€	Não	Sim	Sim
Fundação Pão de Açúcar	07h00 - 00h30		Consoante rendimento per capita	340€	Sim	Sim	Não
TAP	24h/dia		7% vencimento		Sim	Sim	Não
FCT-UNL	08h00 - 19h00		195€	285€	Sim	Sim	Não

(*) Conquanto esta investigação estar delimitada a creches, optou-se por deixar a informação relativa a jardim-de-infância e escola básica/primária, passível de poder vir a ser utilizada em estudos futuros.

3.3. Disponibilização de creches e comprometimento para permanecer na FA

A associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Instituição é estudada sob um ponto de vista mais: teórico-concetual (análise fundamentalmente documental/bibliográfica); vivencial. Este último, percebido num registo complementar/exemplificativo, decorrente de uma análise da percepção/apreciação de utentes deste tipo de serviço nos seis *case studies* (ou realidades similares) identificados.

3.3.1. Análise teórico-concetual

A dificuldade que os militares da FA sentem em encontrar um estabelecimento de ensino compatível com os seus horários de trabalho, bem como com o desgaste emocional que esta situação acarreta na sua vida enquanto militar, e no bem-estar da sua família, “[...] poderá afetar o seu rendimento e em alguns casos extremos, o relacionamento com as chefias e os restantes colaboradores [...]” (Pires, 2013, pp. 2-2).

Neste enquadramento, e no que ao **comprometimento** diz mais respeito, refere Fachada (2015) que:

[...] experiências de trabalho gratificantes e oportunidades profissionais que reforcem o sentimento de realização profissional e que permitam confirmar as expectativas iniciais, [e o] acesso a uma maior especialização e parcimoniosa gestão de colocações/destacamentos [constituem-se como estratégias] tradicional e positivamente [associadas] ao compromisso [...] (pp. 102-103). [A estas acrescem] a pertinência de se “apostar” em *praxis* que passem por: diligenciar meios de suporte e de justiça organizacional, desenvolver nos efectivos um tipo de liderança transformacional, gerir factores de *stress* como sejam a ambiguidade e o conflito de papéis, apoiar as necessidades de autonomia e de competência individual, bem como de relacionamento interpessoal, apresentar *feedbacks* pertinentes e oportunos (caso das avaliações de desempenho), [...] equitatividade no leque de recompensas, suporte organizacional, descentralização (quando possível) da tomada de decisão e formalização de políticas e de procedimentos [...], aumento da satisfação e de compromisso com aqueles (órgãos e/ou pessoas) que lhe são mais próximos [...] como sejam os seus pares e a sua linha hierárquica mais direta, o seu serviço, a sua esquadra, a sua Unidade de colocação, etc., [...] e reconhecer desempenhos de elevada qualidade através de uma menção honrosa ou louvor [...]. (pp. 154-156)

Um dos fatores que mais fortemente liga os Oficiais dos QP à FA é, precisamente, o comprometimento afetivo (CA) (Machado, & Fachada, 2018).

Uma conclusão igualmente advogada por Braga e Fachada (2018), que estudaram a motivação e a retenção dos médicos dos QP das FFAA portuguesas e verificaram que é precisamente o “[...] sentimento de comprometimento afetivo com a Organização e o desejo de nela ‘ficar [...]’” (i.e., o CA) que concorre significativamente para a sua tomada de decisão para permanecer, em detrimento da mera aplicação de penalizações financeiras (indemnizações) (Braga, & Fachada, 2018, pp.172).

Também neste enquadramento, Silva (2016) concluiu que nas FFAA portuguesas, o comprometimento organizacional influi nas motivações dos militares em todo o espectro,

nomeadamente o CA influencia positivamente os comportamentos motivacionais intrínsecos e o CC influencia positivamente os comportamentos motivacionais extrínsecos.

3.3.2. Análise “vivencial” (da percepção/apreciação de utentes deste tipo de serviço)

A presente análise, relativamente à percepção/satisfação de “efetivos” utentes destes serviços foi desenvolvida, e deve ser lida, como um complemento (exemplo) às conclusões decorrentes dos questionários realizado aos potenciais utentes na FA. Pelo referido, justifica-se a suficiência de falar apenas com um utente, escolhido aleatoriamente, de cada um dos seis *case studies* apresentados acima.

Neste âmbito, e da entrevista semiestruturada realizada a utentes com filhos nos estabelecimentos militares CASA, ADASD, EB/JI da BA4, os principais motivos que contribuíram para tomar a decisão de colocar os filhos na infraestrutura educativa disponibilizada pela entidade empregadora foram: qualidade do estabelecimento (funcionários, atividades, instalações, alimentação, programa letivo); horário de funcionamento, garantia de maior segurança e conforto, e maior disponibilidade de tempo decorrente da proximidade. Por seu lado, os utilizadores dos estabelecimentos civis (TAP, Colégio Rick&Rock e FCT-UNL), identificaram: proximidade, horário alargado e, unicamente no caso da TAP, o custo, justificado pelo facto do valor da mensalidade ser, em parte, participado pela empresa.

De uma forma geral, os entrevistados percebem este serviço como útil e um fator motivacional acrescido para sua decisão de permanecerem na sua Organização.

3.3.3. Síntese conclusiva e resposta à QD3

Pelo referido, e em resposta à QD3 - *Será que existe uma relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares?*, conclui-se, pela análise teórico-conceitual de estudos recentemente desenvolvidos em contexto militar, que esta disponibilização – percebida pelos militares como um meio de suporte (organizacional) que a Instituição lhes está a prestar –, associa-se ao seu maior CA com a IM e, por conseguinte, a um aumento da sua motivação intrínseca. Dito por outras palavras, constitui-se como uma mais-valia para enrobustecer a retenção do militar, e o seu desejo de permanência no seio da Organização.

Uma conclusão que encontrou eco na apreciação de alguns utilizadores de serviços idênticos, disponibilizados quer pela IM (CASA, ADASD e EB/JI), quer por Organizações civis (caso, sobretudo, da TAP e da FCT-UNL).

3.4. Implementação do serviço de creches na Força Aérea

Neste subcapítulo é apresentado um modelo de disponibilização do serviço de creches à medida da FA e respondida a QC.

3.4.1. Modelo de serviço de creches à medida da FA

Na Figura 1, apresenta-se o modelo proposto para a FA, no que respeita à disponibilização de um serviço de creches para o seu efetivo.



(*) Regulado em conformidade com o previsto na Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto.

Figura 1 – Proposta de modelo de serviço de creches disponibilizado pela FA.

3.4.2. Síntese conclusiva e resposta à QC

Pelo acima estudado, e em resposta à QC - *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*, conclui-se que a disponibilização deste tipo de serviço, junto dos seus militares, é percebida como de grande utilidade, sendo muito expressiva a intenção do seu uso, mesmo quando confrontados com a possibilidade de poderem pagar uma mensalidade equivalente à de uma creche privada, desde que os serviços sejam equiparados. Uma perceção fortemente associada a motivos de ordem pessoal-familiar, seguidos, de perto, por fatores de cariz organizacional.

Conclui-se, ainda que a disponibilização do serviço de creches em contexto militar – percebida pelos militares como um meio de suporte (organizacional) que a Instituição lhes

está a prestar –, associa-se ao seu maior comprometimento afetivo com a Organização e, por conseguinte, a um aumento da sua motivação intrínseca. Dito por outras palavras, constitui-se como uma mais-valia para aumentar a motivação intrínseca do militar, e o seu desejo para permanecer na IM (i.e., a sua retenção).

Conclusões

A FA tem-se deparado com uma conjuntura económica de fortes restrições orçamentais, e uma crescente escassez de recursos humanos, sendo exigido cada vez mais ao efetivo remanescente, quer em volume de trabalho, quer em termos de disponibilidade para com a Organização, criando por vezes constrangimentos a nível pessoal e familiar.

Neste âmbito, é importante a Organização focar-se tanto nos aspetos organizacionais, como nos comportamentos e necessidades individuais, consciente de que, por vezes, o que atrai ou motiva mais os seus RH não são unicamente as recompensas extrínsecas (financeiras) mas, também, as intrínsecas (não-financeiras) e as mais fortemente associadas ao comprometimento organizacional. Dito por outras palavras, as mais robustamente relacionadas com o estado psicológico que une o indivíduo, neste caso o militar, à sua Instituição, influenciando o seu desejo para nela permanecer.

Assim sendo, uma organização que adote medidas que conciliem as esferas profissional e familiar dos seus recursos humanos – adequando, dentro do que é exequível, as condições de trabalho às necessidades destes seus recursos –, é a que tende a obter maiores graus de satisfação e de otimização individual, que, por sua vez, contribuem para melhorar a qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente, a qualidade dos resultados alcançados pela própria Organização.

Pelo referido, urge criar/disponibilizar medidas perçecionadas pelos militares como protetoras e de suporte (medidas de tutela) e, por conseguinte, fatores de motivação para a sua permanência na IM.

O presente trabalho de investigação teve, então, como objeto a disponibilização de creches pela FA, e foi delimitado nos domínios: temporal, à atualidade; espacial, aos militares dos QP e em RC; de conteúdo, à implementação de creches na FA.

Neste enquadramento, este estudo norteou-se pela QC de investigação, *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*

No que respeita ao procedimento metodológico, esta investigação congregou três fases (exploratória, analítica e conclusiva), e pautou-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de estudo de caso.

Relativamente à estrutura, este documento é constituído por cinco capítulos.

O primeiro, direcionado para a introdução.

O segundo, norteado para o enquadramento teórico e conceptual, onde estão refletidos a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

O terceiro, destinado à descrição da metodologia e do método, com especificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise dos dados.

Os dois últimos, norteados pela análise dos dados e discussão dos resultados, com resposta às questões e objetivos de investigação (quarto capítulo), e apresentação das conclusões (quinto capítulo).

Relativamente ao OE1, *Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares*, o seu estudo foi feito através da resposta à correspondente QD1, operacionalizado pelo desenvolvimento de uma entrevista semiestruturada a 37 oficiais (fase de pré-teste, destinada a perceber o quão pertinente se afigurava a investigação da disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo) e pela aplicação de questionário a 132 militares (oficiais, sargentos e praças) de diferentes Unidades/Órgãos/Serviços da FA (fase de teste, propriamente dita). As análises qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (análise estatística) efetuadas permitiram concluir que existe uma grande aceitabilidade deste tipo de serviço na FA, com a grande maioria dos inquiridos a percebê-lo como de grande utilidade e, por conseguinte, a expressar a sua intenção de uso, caso ele venha a ser efetivamente implementado. Uma intenção de tal forma saliente que não sai enfraquecida ante a possibilidade de poderem vir a ter que pagar uma mensalidade equivalente àquela que, em média, se paga numa creche privada, desde que ambas apresentem condições similares. Dito por outras palavras, uma aceitação não tanto associada a questões financeiras, na medida em que os militares (potenciais utentes) não questionam a possibilidade de não ser a Organização a suportar a totalidade do encargo, mas, mais, à disponibilização do serviço junto no seu local de trabalho. No fundo, uma utilidade percebida e intenção de uso relacionadas com a valoração de fatores de ordem pessoal-familiar (como sejam a possibilidade de estar mais tempo com a família, uma maior proximidade aos filhos e enriquecidos sentimentos de bem-estar social, segurança e de ser apoiado pela organização em situações de destacamento ou de alerta/serviço 24 horas), complementados por fatores de cariz organizacional (decorrentes, entre outros, de um menor (*dis*)stress diário, uma maior estabilidade emocional, sentimento de pertença a uma Organização cuidadora e “tuteladora”, facilidade em conciliar horários, qualidade do trabalho, produtividade e rentabilização do desempenho profissional).

Respeitante ao OE2, *Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal* e de forma a dar resposta à decorrente QD2, foram observados alguns exemplos, tanto do meio militar como civil, de Instituições/Organizações que disponibilizam este tipo de serviço aos seus colaboradores. Em concreto, e no que ao meio militar diz respeito, foram identificados três *case studies*. Dois deles internos à FA (ADASD da BA11, e Escola Básica e Jardim-de-Infância da BA4), conquanto não disponibilizarem a valência de creche. O terceiro, o CASA (sito no Alfeite), que já disponibiliza as valências de creche, jardim-de-infância e escola primária (esta última da responsabilidade do Ministério da Educação). Relativamente a horários, apenas as duas infraestruturas educativas da BA4 não oferecem a possibilidade de prolongamento, o que se constitui como uma condicionante à sua utilização por parte dos militares que prestam serviço nesta Unidade dada a incompatibilidade de horários. No que concerne ao meio civil, e de entre os vários exemplos de Organizações que disponibilizam este tipo de serviço aos seus colaboradores, foram estudados os *case studies* da Fundação Pão de Açúcar – Auchan

(Colégios Rik&Rok), TAP e FCT-UNL, em todos eles disponíveis as valências de creche e jardim-de-infância, bem como prolongamento de horário. Complementarmente, foram também analisados *case studies* de soluções financeiras para este tipo de implementação, considerando a realidade de fortes restrições orçamentais da generalidade das Organizações e, em particular, FA. Neste sentido foram estudadas duas abordagens. Uma delas de concessão de serviços pela Força Aérea, em que o contrato celebrado visa apenas a exploração de infraestruturas e equipamentos da FA em contrapartida ao pagamento de uma mensalidade. A outra, que isenta a FA de custos financeiros, uma vez que se trata de uma concessão pública, onde todos os encargos são suportados pelos concorrentes ao concurso público – ou seja, uma Concessão de Serviço Público, similar à *praxis* do Hospital de Leiria, e que por esta “isenção” se afigura como a solução mais enquadrável na atual realidade da FA (pautada, entre outros desafios e condicionantes, pelas severas restrições orçamentais supracitadas).

No que concerne ao OE3, *Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares*, e em resposta à inerente QD3, constatou-se que, no seguimento de vários estudos desenvolvidos em contexto militar, bem como das respostas dadas pelos militares no decorrer deste estudo, a disponibilização deste tipo de serviço na FA, contribuiria para um maior comprometimento afetivo à Organização, na medida em que seria percecionada como uma medida de proteção, suporte e tutela. Uma ilação que encontrou eco na apreciação de alguns utilizadores de serviços idênticos, disponibilizados quer pela Instituição Militar (CASA, ADASD e EB/JI da BA4), quer por Organizações civis (caso, sobretudo, da TAP e da FCT-UNL).

Face ao exposto, no tocante ao OG, *Analisar a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização*, e em resposta à sua afirm QC, foi evidenciada uma forte relação. Desta forma, e considerando que cada vez mais a IM necessita de encontrar meios de retenção, que mais do que passar por penalizações financeiras (indenizações), envolvam a adoção/implementação de condições e de medidas de proteção e tutela, que potenciem uma melhoria do bem-estar (social) dos militares e das suas famílias, foi concetualizado um modelo de serviço de creches a ser disponibilizado pela FA. Um modelo que preconiza:

- Uma implementação mediante adjudicação da construção e exploração do serviço a entidades privadas durante um determinado prazo;
- Um funcionamento no horário 08h00-19h00, com possibilidade de alargamento e uma mensalidade que, no máximo, poderá ser de valor idêntico ao praticado em estabelecimentos privados;
- Localizações em várias regiões do país, definidas em conformidade com a acessibilidade e o número de potenciais utentes (p.ex., Alfragide, Lumiar ou Monsanto para servir a cidade de Lisboa);
- Como público-alvo, os filhos de militares da FA (dos 3 meses aos 3 anos de idade).

Como principal **contributo para o conhecimento**, pode-se considerar a evidência, agora fundamentada de forma empírica, da associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo e o seu comprometimento para manter-se na Instituição. Ou

seja, o facto da Instituição ficar mais conhecedora do impacto muito positivo de uma medida deste cariz, aquando da definição das suas políticas de ação.

Outro contributo, de âmbito mais teórico-prático, é ter-se mostrado que é possível alargar o campo de aplicação do modelo de aceitação da tecnologia de Davis (1986).

Esta investigação comporta duas **limitações**, que embora lhe sejam alheias e não se constituam como condicionantes das mais-valias das conclusões apresentadas, importam elencar. A primeira prende-se com restrições de índole temporal. Porque a data limite para entrega do presente documento não permitiu aguardar pela publicação dos resultados do Concurso Público lançado pelo Centro Hospitalar de Leiria, não sendo possível conhecer o número de privados que se candidataram à concretização deste projeto.

A segunda, associa-se ao facto da amostra utilizada ser uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, o processo de amostragem não garantir a representatividade da amostra, não permitindo desta forma a generalização dos resultados obtidos. Esta limitação, leva a que as conclusões retiradas sejam válidas exclusivamente para a amostra estudada, não deixando de ser pertinente para trabalhos futuros.

Relativamente a **estudos futuros**, afigura-se pertinente averiguar esta temática nos três ramos das FFAA, uma vez que as realidades vividas pelos militares podem-se considerar idênticas, e também ao nível do seu impacto no recrutamento. Apresenta-se, igualmente, importante analisar a implementação de um serviço de infraestrutura educativa não só de creche, mas também de jardim-de-infância, face aos seus denominadores comuns e ao facto de se poder constituir como um segundo “fator de comprometimento” para potenciar o interesse dos privados por este projeto de negócio. Complementarmente, em situações de baixo quantitativo de público-alvo (quer seja pela reduzida dimensão do efetivo da Unidade, quer pelo facto do alargamento de horário – associado, p.ex., a pessoal de serviço, alerta ou destacado –, ser solicitado por poucos militares), revela-se importante estudar o recurso à figura de Amas enquadradas. Por último, urge estudar uma solução alternativa que passe por otimizar protocolos com creches privadas (existentes na área das U), implementar serviços de ATL nas U (à luz de *praxis* já realizadas na BA1, CFMTFA da Ota e Complexo de Alfragide) e disponibilizar um serviço de transporte personalizado para efetuar a deslocação U/Creche e vice-versa.

Como **recomendação de ordem prática**, sugere-se ao Estado-Maior da Força Aérea o desenvolvimento de um estudo de viabilidade económico-financeira para a realização de uma parceria de concessão de serviços, com parceiros privados, através da elaboração de um plano de negócios.

Referências bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.

- Amabile, T.M., Hill, K.G, Hennessey, B.A. & Tighe, E.M., (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950–967.
- Andrade, L. S., (2015). *A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no setor da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Lisboa School of Economics & Management, Lisboa.
- Anúncio de procedimento n.º 4990/2018, de 28 de junho de (2018). *A0/1294/2018 Construção e concessão exploração creche e jardim infância no HSA do CHL*. Diário da República, 2.ª Série, 123, 1-3. Leiria: Centro Hospitalar de Leiria, E. P. E..
- Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11 (2015). *Protocolo entre a Força Aérea e a Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11*. Beja.
- Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11 (2018). *Regulamento Interno do Jardim de Infância “O Avião”*. Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11. Beja.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Braga, C. M., & Fachada, C.P.A, (2018). Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas. *Saúde e Comportamento Humano nas Forças Armadas Portuguesas: desafios e Oportunidades*. Coleção ARES, 23, pp. 147-184. Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Centro de educação pré-escolar. (2007, 1 de setembro). Regulamento interno de funcionamento [Página online]. Retirado de https://www.fct.unl.pt/sites/default/files/regulamento_2017-2018.pdf
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. R. (2014). *A Relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Colégio Rick & Rock da Amadora - Fundação Pão de Açúcar - Auchan. [Página online] Retirado de <http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colégio-rikrok-da-amadora/>
- Creche. (s.d.). Retirado em 03 de outubro de 2018, de Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa (2003-2018): <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/creche>.
- Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. (Tese de Dissertação de Doutoramento). Cambridge: MIT Sloan School of Management. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_Technology_Acceptance_Model_for_Empirically_Testing_New_End-User_Information_Systems/download.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 319–340. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bf17/26dc842f91576c97037674c00a712bb5ba8a.pdf>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), pp. 982-1003. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Richard_Bagozzi/publication/227446117_User_Acceptance_of_Computer_Technology_A_

- Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de Setembro (2011). *Regime de Licenciamento e de Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social*. Diário da República, 1.ª série, 187, 4546-4554. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.
- Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* (Tese de Dissertação de Doutoramento). Lisboa: Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. C., 2006. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, (2), pp. 187-198. Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4992/1/COG%2C%2012%282%29%2C%20187-198.pdf>
- Ferreira, D. B. S. (2014). *A influência do modelo de aceitação da tecnologia na utilização da rede social Facebook na perspetiva do perfil pessoal* (Tese de Dissertação de Mestrado). Porto: ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.
- Fundação Pão de Açúcar – Auchan. (s.d.). Colégio Rik&Rok da Amadora [Página online]. Retirado de <http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colegio-rikrok-da-amadora/>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.
- Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 474-487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hussain, A., Mkpojiogu, E. O. C., & Yusof, M. M. (2016). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and perceived enjoyment as drivers for the user acceptance of interactive mobile maps, (August), 2005*. doi.org/10.1063/1.4960891
- Instituto de Ação Social das Forças Armadas (s.d.). Centro de Apoio Social do Alfeite (CASA) [Página online]. Retirado de <https://www.iasfa.pt/alfeite.html>.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008), Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, pp. 344-362. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/97bd/9fd6e3f44de49de2b75fe95a6b70cd72a772.pdf>
- Machado, J. V. P., & Fachada, C.P.A, (2018). A Política de Indemnizações na Força Aérea Portuguesa como Medida de retenção dos Militares. *Revista de Ciências Militares*, Volume VI - Número 2, pp. 379-402. Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Mairos, C. M. (2014). *O Comprometimento Organizacional e a Motivação dos Militares Contratados da Marinha Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISEG- Lisbon School of Economics & Management.
- Maroco, J., & Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.
- Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, pp. 271-312.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 991-1007.
- Minikawa, M., Neto, J.D.O., & Rodello, I.A. (2016). Utilidade percebida, intenção de uso e fatores motivadores para a adoção de Recursos Educacionais Abertos: Um estudo com graduandos da Universidade de São Paulo. *Revista Tecnologias na Educação*, 14, [versão PDF]. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/305730394_Utilidade_percebida_intencao_de_uso_e_fatores_moti_vadores_para_a_adocao_de_Recursos_Educacionais_Abertos_Um_estudo_com_gradua_ndos_da_Universidade_de_Sao_Paulo/download
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7, pp. 80-88.
- Morse, G. (2003). Why We Misread Motives. *Harvard Business Review*, 18, p. 81.
- Oliveira, B. M., & Ramos, A. S. (2009). *Utilidade Percebida, Facilidade de Uso e Autoeficácia na Intenção de Continuidade de Utilização do Moodle: uma Pesquisa com Alunos de um Projeto Piloto da Universidade Aberta do Brasil*. Paper apresentado In Actas do II Encontro da Administração da Informação. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Recife.
- Portal do Licenciamento (2018). *Licenciamento de Creches*. Retirado de <http://www.portaldolicenciamento.com/legislacao-creche/licenciamento-de-creches.html>.
- Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto (2011). *Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Creches*. Diário da República, 1.ª série, 167, 4338-4343. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.
- Pires, A. (2013). Implementação de um Jardim de Infância e Centro de Actividades de Tempos Livres (ATL) no CFMTFA. (*Prova de Aptidão Tecnológica*). Ota: CFMTFA.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54-67.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rolo, M.T., 2018. *Discurso de S.Exa. o General CEMFA na Cerimónia Militar do 66.º Aniversário da Força Aérea*. Évora (01 de julho de 2018).
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. V. (Coord.) (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Serviço Nacional de Saúde. (s.d.). Centro Hospitalar de Leiria vai ter creche e jardim-de-infância para colaboradores e utentes [Página online]. Retirado de www.chleiria.pt/comunicacao-social/noticias-eventos/-/centro-hospitalar-de-leiria-vai-ter-creche-e-jardim-de-infancia-para-colaboradores-e-utentes-144/.
- Silva, M. N. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual). Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, S. C. (Outubro de 2016). *A Relação entre a Motivação, o Sistema de Recompensas e a Intenção de Saída dos Oficiais da Força Aérea* (Tese de Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISEG- Lisbon School of Economics & Management.