



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil

RUI MANUEL MOREIRA PINTO ESTEVES

**Orientador: Professor Doutor ALBINO PEDRO ANJO LOPES, Prof. Catedrático,
ISCSP-UTL**

**Co-orientador: Professor Doutor JOSÉ LUÍS ROCHA PEREIRA DO NASCIMENTO,
Prof. Auxiliar Convidado, ISCSP-UTL**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
Gestão e Políticas Públicas

Lisboa

2012



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil

Rui Manuel Moreira Pinto Esteves

Orientador:

**Professor Doutor ALBINO PEDRO ANJO LOPES, Prof. Catedrático,
ISCSP-UTL**

Co-orientador:

**Professor Doutor JOSÉ LUÍS ROCHA PEREIRA DO NASCIMENTO, Prof. Auxiliar
Convidado, ISCSP-UTL**

Dissertação Submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa

2012

Dedicatória

Dedico este Trabalho à minha Mãe, Tia e Esposa, como forma de Agradecimento por todo o apoio que me têm prestado, e por toda a força que me têm dado para conseguir alcançar mais um objectivo na minha vida.

Não posso deixar de dedicar à Carla, minha esposa, não só porque me tem ajudado e ouvido sempre com muita paciência e amor, mas porque nestes anos todos tem compreendido as situações, ajudando-me sempre e incentivando para nunca desistir apesar de todas as dificuldades.

Agradecimentos

Embora uma dissertação seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Ao Professor Doutor Albino Anjos Lopes, meu orientador, por me colocar o desafio de fazer a dissertação pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas, efectuadas durante a orientação.

Ao Professor Doutor José Luís Nascimento, meu co-orientador, pela competência científica e orientação dada, e que me ensinou com dedicação parte do que sei, bem como pela disponibilidade e amizade então demonstradas.

À minha amada esposa, Dr.^a. Carla Esteves, que sempre me estimula a crescer científica e pessoalmente, pelas inúmeras trocas de impressões, correcções e comentários ao trabalho.

À Coordenadora da Equipa de Planeamento e Controlo Interno do Instituto de Informática, I.P., Dr.^a. Ângela Santos, que me permitiu realizar grande parte desta dissertação no meu local de trabalho, e em nome dela expresse também o meu agradecimento as minhas colegas de equipa que sempre me ajudaram e disponibilizaram tempo para esta realização.

Ao Coronel Carlos Macário, da Força Aérea Portuguesa (Sr. Comandante), que desde 2008, me incentivou para realizar este estudo e que me facultou bastante informação para a realização deste estudo.

À Associação Portuguesa de Pilotos de Linha Aérea (APPLA), pela colaboração na divulgação dos inquéritos pelos ex-pilotos da Força Aérea.

Quero deixar aqui os meus agradecimentos ao Professor Doutor João Bilhim por primeiramente me ter apresentado o Professor Doutor Albino Lopes e finalmente por toda a dedicação e empenho que demonstrou para manter o nível e a qualidade de ensino no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, durante os seus mandatos.

Resumo

Dado que um dos grandes problemas das organizações, no que respeita aos recursos humanos, é a saída de quadros altamente qualificados para as suas congéneres, a Força Aérea Portuguesa neste campo não é diferente das demais organizações, no que respeita aos seus pilotos.

O presente estudo pretende ser uma análise de antecedência dos factores que levam a este abandono, sabendo que a alternativa que estes pilotos têm, face à permanência ou não na organização, pode ser condicionada pelo seu comprometimento com a organização, e que por conseguinte ele toma uma estratégia comportamental. Neste estudo, optou-se por aplicar o modelo das três-componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1971), modelo este que propõe a existência de um comprometimento organizacional afectivo, um normativo e um outro Calculativo.

No que respeita às estratégias comportamentais adoptadas por estes indivíduos, aplicar-se-á o modelo EVL de Hirschman (1970), onde são relacionados os constructos *Exit, Voice e Loyalty* (Saída, Voz e Lealdade).

A amostra utilizada é o reflexo da população de pilotos que abandonou a Força Aérea portuguesa nos últimos anos, num total de 73 inquéritos validados.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; Modelo EVLN; Ausência de alternativas; Pilotos; FAP; Saída de pilotos

Abstract

As one of the biggest problems facing organizations, with regard to human resources, is the output of highly qualified staff for their counterparts, the Portuguese Air Force in this field is no different from other organizations, with regard to its pilots.

This study aims to advance an analysis of the factors leading to this abandonment, knowing that the alternative that these pilots have for to remain in the organization may be constrained by its commitment to the organization, and therefore it takes a behavioral strategy. In this study, we choose to apply the three-component model of organizational commitment by Meyer and Allen (1971). This model proposes the existence of an affective organizational commitment, a normative and calculative.

With regard to behavioral strategies adopted by these individuals will apply the model EVL Hirschman (1970), which are related constructs *Exit, Voice and Loyalty* (Exit, Voice and Loyalty).

The sample reflects the population of pilots who left the Portuguese Air Force in recent years, a total of 73 validated surveys.

Key Words: Organizational Commitment, Model EVLN; Absence of alternatives; Pilots; FAP; Exit of Pilots.

Índices

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 2 |
| • Problemática e sua Contextualização..... | 2 |
| • Relevância do Estudo e Objectivos..... | 3 |
| • Estrutura da Dissertação | 6 |
| Capítulo 1 – Revisão de Literatura | 8 |
| 1.1 Comprometimento Organizacional..... | 8 |
| 1.2 Estratégias comportamentais | 12 |
| 1.2.1 EVLN | 13 |
| 1.2.2 Saída (Exit)..... | 17 |
| 1.2.3 Voz (Voice)..... | 20 |
| 1.2.4 Lealdade (Loyalty) | 22 |
| 1.3 Definição de Hipóteses e proposta de modelo de hipóteses..... | 23 |
| Capítulo 2 – Metodologia..... | 28 |
| 2.1 Inquérito | 28 |
| 2.2 Procedimentos | 28 |
| 2.2.1 Comprometimento Organizacional | 29 |
| 2.2.2 Percepção de Ausência de Alternativas | 30 |
| 2.2.3 Escalas de modelo EVL | 31 |
| 2.3 Amostra | 33 |
| 2.4 Opção Metodológica do tratamento da informação recolhida..... | 37 |
| 2.4.1 Validação da ferramenta face à amostra | 37 |
| 2.4.2 Verificação testes de hipóteses..... | 39 |

| | |
|---|----|
| Capítulo 3 – Análise de Resultados | 42 |
| 3.1 Validação face à amostra | 42 |
| 3.1.1 Percepção de Ausência de Alternativas | 42 |
| 3.1.2 Comprometimento Calculativo..... | 44 |
| 3.1.3 Comprometimento Afectivo | 47 |
| 3.1.4 Comprometimento Normativo..... | 49 |
| 3.1.5 EVL..... | 52 |
| 3.2 Teste de Hipóteses | 57 |
| 3.3 Análise de Mediações | 68 |
| 4.1 Discussão de Resultados | 70 |
| 4.2 Limitações do Estudo..... | 72 |
| 4.3 Estudos Futuros..... | 73 |
| 4.4 Uma reflexão final | 74 |
| Referências Bibliográficas | 76 |
| ANEXOS | 82 |

Índice de Ilustrações

| | |
|---|----|
| Ilustração 1 - Modelo proposto de relacionamento entre Ausência de Alternativa, Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais (Saída) | 5 |
| Ilustração 2 - Árvore de decisão Voz, Saída, Dowding <i>et al.</i> , (2000)..... | 16 |
| Ilustração 3 - Modelo Inicial | 25 |
| Ilustração 4 - Estado Civil | 33 |
| Ilustração 5 - Faixa Etária..... | 34 |
| Ilustração 6 - Modelo Inicial de Hipóteses proposto..... | 40 |
| Ilustração 7 - Modelo de Mediação Marôco (2011) | 40 |
| Ilustração 8 - Formula de Z de Sobel (Marôco, 2011) | 41 |
| Ilustração 9 - Formula de cálculo de Variável Latente..... | 41 |
| Ilustração 10 - Hipóteses entre a Ausência de Alternativas e Comprometimento Organizacional | 59 |
| Ilustração 11 -Hipóteses entre a Ausência de Alternativas e o modelo EVL..... | 60 |
| Ilustração 12 - Hipóteses entre Comprometimento Organizacional e Lealdade | 61 |
| Ilustração 13 - Hipóteses entre o Comprometimento Organizacional e a Voz | 62 |
| Ilustração 14 - Hipóteses entre o Comprometimento Organizacional e a Saída | 63 |
| Ilustração 15 - Hipótese entre a Voz e a Lealdade | 64 |
| Ilustração 16 - Hipóteses entre Lealdade e a Voz na Saída..... | 64 |
| Ilustração 17 - Modelo Inicial proposto com todas as Hipóteses | 66 |
| Ilustração 18 - Modelo Proposto | 67 |

| | |
|--|-----|
| Ilustração 19 - Mediação da Lealdade na relação entre a Ausência de Alternativas e a Saída apresentando-se o valor de beta de cada relação e, entre parêntesis, o valor do erro padrão | 68 |
| Ilustração 20 - Mediação da Lealdade na relação do Comprometimento Afectivo na Saída, apresentando-se o valor de beta de cada relação e, entre parêntesis, o valor do erro padrão | 68 |
| Ilustração 21 Mediação da Voz na relação da Ausência de alternativas sobre a lealdade..... | 69 |
| Ilustração 22 - Anexo2 - Organigrama da FAP | 94 |
| Ilustração 23 - Anexo 2 - Postos e Distintivos FAP | 102 |
| Ilustração 24 - Anexo 2 - Evolução de Entrada de Pilotos no QP FAP | 103 |
| Ilustração 25 - Anexo 3- boletim de vencimento de piloto da TAP | 108 |

Índice de Quadros Estatísticos de SPSS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Correlação corrigida dos Itens componentes da Percepção de Ausência de Alternativas | 43 |
| Quadro 2 - validação factorial para extracção de um factor da Alt | 43 |
| Quadro 3 - Carga Factorial dos Itens da Alt | 44 |
| Quadro 4 - Comunalidades para a Alt | 44 |
| Quadro 5 - Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Calculativo .. | 45 |
| Quadro 6 - validação factorial para extracção de um factor de CCal | 46 |
| Quadro 7 - Carga Factorial dos Itens do CCal | 46 |
| Quadro 8 -Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Afectivo | 47 |
| Quadro 9 - Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Afectivo (corrigido)..... | 48 |
| Quadro 10 - validação factorial para extracção de um factor CAf | 48 |
| Quadro 11 Carga Factorial dos Itens do CAf | 49 |
| Quadro 12 -Correlação corrigidas dos Itens constituintes do Comprometimento Normativo . | 50 |
| Quadro 13 - Correlação corrigidas dos Itens constituintes do CNor. (corrigido)..... | 50 |
| Quadro 14 -Validação factorial para extracção de um factor CNor | 51 |
| Quadro 15 - Carga Factorial dos Itens do CNor | 51 |
| Quadro 16 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Saída..... | 52 |
| Quadro 17 - Validação factorial para a extracção de um único factor Saída | 53 |
| Quadro 18 - Carga Factorial dos itens de Saída | 53 |
| Quadro 19 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Lealdade | 54 |

| | |
|--|----|
| Quadro 20 - Validação factorial para a extracção de um único factor da Lealdade | 54 |
| Quadro 21 -Carga Factorial dos itens da Lealdade | 54 |
| Quadro 22 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Voz | 55 |
| Quadro 23 - Validação factorial para a extracção de um único factor da Voz | 56 |
| Quadro 24 - Carga Factorial dos itens da Voz | 56 |
| Quadro 25 - Quadro estatísticas descritivas das variáveis em estudo..... | 57 |
| Quadro 26- coeficiente tendo como variável dependente o CAf..... | 58 |
| Quadro 27 -coeficiente tendo como variável dependente o CNor | 58 |
| Quadro 28 - coeficiente tendo como variável dependente o CCal..... | 58 |
| Quadro 29 - coeficiente tendo como variável dependente a Lealdade | 59 |
| Quadro 30 - coeficiente tendo como variável dependente a Voz | 60 |
| Quadro 31 -coeficiente tendo como variável dependente a Saída | 60 |
| Quadro 32 - coeficiente tendo como variável dependente a Lealdade face aos comprometimentos | 61 |
| Quadro 33 - coeficiente tendo como variável dependente a Voz face aos comprometimentos | 62 |
| Quadro 34 - coeficiente tendo como variável dependente a Saída face aos comprometimentos | 63 |
| Quadro 35 - coeficiente tendo como variável dependente Lealdade face à Voz | 63 |
| Quadro 36 - coeficiente tendo como variável dependente Saída face à Voz e a Lealdade..... | 64 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Hipótese existentes entre a Ausência de Alternativas e o Comprometimento Organizacional | 25 |
| Tabela 2 - Hipóteses Existentes entre a Ausência de Alternativas e o modelo EVL | 26 |
| Tabela 3 - Hipóteses existentes entre o Comprometimento Organizacional e o modelo EVL | 27 |
| Tabela 4 - Hipóteses existentes entre o Modelo EVL | 27 |
| Tabela 5 - Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo | 30 |
| Tabela 6 - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo..... | 30 |
| Tabela 7 - Escala do Comprometimento Organizacional Normativo..... | 30 |
| Tabela 8 - Escala de Percepção da Ausência de Alternativas | 31 |
| Tabela 9 - Escala da Saída..... | 32 |
| Tabela 10 - Escala de VOZ..... | 32 |
| Tabela 11 - Escala de Lealdade | 33 |
| Tabela 12 - Tempo de trabalho..... | 34 |
| Tabela 13 - Antiguidade na FAP | 35 |
| Tabela 14 - Empresas/Organizações onde Trabalhou | 35 |
| Tabela 15 - Nível de Habilitações Literárias | 36 |
| Tabela 16 - Área Funcional | 36 |
| Tabela 17 - Hierarquia..... | 37 |
| Tabela 18 - Classificação quanto ao KMO (Marôco, 2011:477) | 39 |
| Tabela 19 - Alfa de Cronbach encontrados no estudo por constructo..... | 42 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 20- Lista de Hipóteses não rejeitadas | 65 |
| Tabela 21 -Anexo 2 - efectivo de Aeronaves FAP 2012 | 104 |
| Tabela 22 -Anexo 3 - Tabela Salarial por Postos FAP (2011/2012) | 107 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 – Inquérito..... | 84 |
| Anexo 2 – A Força Aérea Portuguesa | 92 |
| Anexo 3 – Estudo comparativo de vencimentos | 106 |
| Anexo 4 – Custos inerentes à formação de um piloto na FAP | 114 |
| Anexo 5 – Correio-electrónico de envio de hiperligação para inquérito..... | 118 |
| Anexo 6 – Resposta da FAP a APPLA | 120 |

Lista de Abreviaturas

| | |
|-------------|---|
| Caf..... | Comprometimento Afectivo |
| Ccal | Comprometimento Calculativo |
| Cnor | Comprometimento Normativo |
| E | Exit (Saída) |
| EMFA | Estado Maior da Força Aérea |
| EMFAR | Estatuto dos militares das forças armadas |
| FAP | Força Aérea Portuguesa |
| KMO | Kaiser-Meyer-Olkin |
| L | Loyalty (Lealdade) |
| NATO | North Atlantic Treaty Organization |
| RDM | Regulamento disciplinar dos militares |
| V | Voice (Voz) |

Introdução

- **Problemática e sua Contextualização**

Em todo o mundo globalizado, cada vez mais se verificam fugas de quadros especializados das empresas para as suas congéneres, ou até mesmo para outros países¹. Na administração pública de Portugal o mesmo acontece nas suas mais variadas instituições e organismos. O caso das Forças Armadas não é excepção, dado que os seus quadros especializados também são contabilizados nesta fuga de quadros para as empresas congéneres. A Força Aérea Portuguesa (FAP), organização a que pertenceram os indivíduos sobre o qual recai o nosso estudo, sofre este problema com o abandono dos seus pilotos (Pedrosa, 2008).

No caso das Forças Armadas, mais particularmente no caso da FAP, a saída destes técnicos não só implica a dificuldade da prestação de um serviço que só o Estado pode fornecer, como é o caso da Defesa da Soberania Nacional², como também coloca em causa o assegurar dos compromissos internacionais assumidos, junto da NATO³ e também os serviços sociais, como a busca e salvamento ou transporte de órgãos, para transplantes.

Na circunstância particular deste estudo, o abandono dos pilotos das fileiras da Força Aérea portuguesa, para as suas congéneres no mercado, nomeadamente para a TAP, é não só o reflexo desta fuga de quadros altamente habilitados, mas acima de tudo, um dispêndio deveras elevado para o erário público (Pedrosa, 2008). Em cada saída a reocupação desse lugar apresenta custos elevadíssimos (Anexo 4), na medida em que não se trata de um procedimento célere. Este processo demora em média cerca de 5 anos desde a formação inicial de cada novo piloto ao que se acresce o seu tirocínio, com duração superior a um ano, dependendo da especificidade da aeronave que irá pilotar (EMFA, 2011).

É, actualmente, evidente uma tendência de mudança de vida por parte dos pilotos militares, tendo em conta que uma grande parte se desvincula das fileiras da FAP antes do tempo previsto Esta realidade também se reflecte como preocupação a nível de Oficiais Superiores e

¹ Fonte: Jornal de Noticias, 2010-06-06 Jornalista: Fátima Mariano

² Art.º 9 da Constituição da Republica Portuguesa

³ Artigo 5º do Tratado da OTAN

Generais, interessa, sobremaneira, perceber os factores e os motivos que levam a tal fenómeno. (Pedrosa, 2008)

Sendo do domínio público que a aviação civil acena com remunerações avultadas (Esteves, 2008) em troca da comprovada experiência dos pilotos militares (Anexo 3), uma decisão de abandono da FAP, pode ser tomada com base em razões de ordem económica, contudo este não é o peso total que faz desequilibrar a balança da tomada de decisões, ou seja, nem só por razões de ordem economicista é que os pilotos abandonam as fileiras, como é relatado.

É este o objectivo da investigação deste trabalho - o de estudar as relações existentes entre os pilotos e a FAP de forma a descortinar o que os levou a não quererem permanecer na FAP, visando aumentar o conhecimento nesta matéria, ou seja, pretende-se pesquisar os factores dentro do quadro teórico definido envolvidos na tomada de decisão dos pilotos de abandonarem a FAP,

Assim, face ao exposto anteriormente, formulou-se a seguinte questão de partida:

“Em que medida é que a percepção de ausência de alternativas determinou a saída da Força Aérea Portuguesa dos pilotos e em que medida a decisão foi influenciada pelo comprometimento organizacional, pela voz e pela lealdade?”

- **Relevância do Estudo e Objectivos**

Já em 12 de Junho 2009, o *Jornal Correio da Manhã*, a propósito da visita do Presidente da Republica, Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva, à Base Aérea nº 1 situada em Sintra, que tinha decorrido em Maio de 2009, noticiava a falta de 120 pilotos nas fileiras da FAP e que se previa a contínua saída dos quadros técnicos, nomeadamente de pilotos para as congéneres.

Juntamente com esta notícia, e no término da licenciatura, onde se desenvolveu uma Monografia intitulada, *“Estudo Evolutivo do Vencimento do Militar da Força Aérea”*, (Esteves, 2008), onde se apresenta uma comparação do vencimento do Piloto Militar com um Piloto de Linha Aérea civil. Foi sugerido o aprofundamento do estudo por parte do então

Chefe de Estado Maior da Força Aérea Portuguesa, o General Esteves Araújo⁴, onde se colocaria em estudo, esta problemática.

Assim, a presente investigação pretendeu seguir uma metodologia, onde se relaciona a Ausência de Alternativas e o Comprometimento Organizacional, face às Estratégias Comportamentais tomadas por cada piloto na tomada de decisão. Pretende-se com esta investigação entender mais aprofundadamente as razões para além das económico-financeiras que levaram os pilotos a abandonar a FAP.

Face aos mesmos resultados e à sua aceitação, poder-se-á estabelecer um novo “contexto” que venha contribuir para uma melhor compreensão do problema levantado, quer teoricamente, quer na prática, das influências da relação pessoa/organização, militar/FAP, no surgimento de condutas.

Neste sentido, a relevância deste estudo consiste na determinação de um modelo que permita esclarecer as influências do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais. Os resultados obtidos poderão contribuir no sentido de compreensão das relações estabelecidas entre o militar e a FAP, determinando estratégias para diferentes tipos de comportamentos de acordo com a função que desempenha ou o cargo que ocupa na organização.

Por outro lado, tendo esta investigação sido realizada com pilotos que já abandonaram a FAP, há algum tempo, ou seja, o estudo é efectuado com base numa situação num tempo passado, reportando ao momento da saída dos pilotos da FAP, só poderemos analisar, neste estudo, o resultado dos dados quanto ao Comprometimento Organizacional *à posteriori*, ou seja o seu comprometimento com a FAP, estando fora da organização.

Considerando que o abandono da organização por parte do colaborador já ocorreu, o modelo que se segue reflecte a possibilidade da existência de algum peso representado pelo comprometimento organizacional, que poderá assumir um papel influenciador na tomada de uma estratégia comportamental, nomeadamente a saída. Assim, este modelo, partindo da percepção de ausência de alternativas, poderá ser mediado pelo comprometimento organizacional, na tomada de decisão de saída da organização.

⁴ Em 2011 assume a função de Chefe do Estado-maior General das Forças Armadas.



Ilustração 1 - Modelo proposto de relacionamento entre Ausência de Alternativa, Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais (Saída)

Quanto ao Desprovemento de Alternativas poderemos tipificá-las, como o facto de dentro da organização dificilmente voltarem a voar ou a auferir mais vencimento, enquanto a única alternativa que detém quanto à sua saída será o entrar nos quadros da TAP.

No que concerne ao Comprometimento, primeiramente define-se do inglês “Commitment”⁵, que significa que em termos organizacionais, o comprometimento do colaborador, face à organização, pode ser de índole moral, afectiva ou financeira. Assim iremos analisar o Comprometimento Organizacional Normativo, Afectivo e Calculativo. Desta forma, o estudo recairá sobre o “Modelo dos Três Componentes” proposto por Meyer e Allen (1991), por ser um dos modelos que maior consistência tem apresentado nos diversos estudos existentes. Por fim iremos avaliar a estratégias comportamentais, através do modelo EVLN (Hirschman; 1970; Farrel, 1983; Rusbult *et al.* 1982) que tem como constructo a Saída, mas também os constructos Lealdade e Voz.

Com base neste problema que se propõe estudar, foram definidos alguns objectivos específicos que orientam todo o estudo e que se passam a descrever:

- ✓ Analisar em que medida é que a ausência de alternativas é por si só, antecedente da Saída;
- ✓ Analisar em que medida é que o comprometimento organizacional consegue relativizar, a saída.

⁵ “Commitment”: Compromisso, obrigação, perpetração, reclusão, encarceramento. Dicionário on-line <http://www.portuguesedictionary.net/index.php?q=commitment>.

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular. (Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira, 2003)

- **Estrutura da Dissertação**

No que respeita ao primeiro capítulo efectua-se a revisão da literatura dos vários constructos presentes no modelo, tanto em questão de evolução dos modelos como das teorias que os sustentam. Assim, deu-se particular atenção ao comprometimento organizacional, dado que se trata do factor central do estudo. Contudo, no que concerne ao estudo das estratégias comportamentais, o mesmo recaiu sobre o modelo EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) que partindo da teoria de Hirschman (1970) se chega a este modelo EVLN (Farrel, 1983; Rusbult *et al.* 1982). No que respeita a este modelo, aprofundou-se com especial atenção, os constructos Saída (Exit), Voz (Voice) e Lealdade (Loyalty). Por fim, apresenta-se o modelo inicial com a definição de todas as hipóteses possíveis.

Seguidamente, no Cap. 2º descreve-se a metodologia utilizada, dando particular ênfase ao instrumento utilizado na recolha de informação, respeitante ao inquérito aplicado aos ex-pilotos da FAP. Apresentamos os procedimentos nessa recolha, caracteriza-se a amostra e, por fim, descreve-se a opção metodológica utilizada no tratamento da informação recolhida, bem como da apresentação das limitações encontradas ao longo do estudo.

No Cap. 3º efectua-se uma análise dos resultados obtidos, num estudo quantitativo. Efectuam-se, igualmente, testes de hipóteses e uma análise de mediações.

No Cap. 4º efectua-se a discussão de resultados obtidos e apresentam-se as limitações do estudo, assim como propostas para estudos futuros.

No que concerne aos anexos apresentados nesta dissertação, apresentamos a cópia integral do inquérito submetido aos ex-pilotos da FAP. (Anexo 1)

A apresentação da FAP, realizada no Anexo 2, visa expor toda a sua estrutura, missão, função e componentes, tanto material, como a nível de recursos humanos, aqui com particular ênfase para a carreira de Piloto, o foco de todo o estudo.

Observaremos também de uma forma resumida no Anexo 3 uma comparação ao nível da remuneração da carreira de piloto militar e a análoga função efectuada numa carreira civil dentro de uma empresa do sector empresarial do Estado Português, a TAP.

No que concerne ao Anexo 4, esta exemplifica uma pequena abordagem sobre o custo que está inerente à formação de cada piloto. Neste mesmo anexo poder-se-á verificar não só os custos primários da formação inicial, mas também os custos de tirocínio mediante o tipo de aeronave existente na FAP.

Como Anexo 5, apresenta-se a cópia do correio electrónico que foi utilizado pela APPLA, para apresentação e divulgação do inquérito aos seus associados, onde consta a hiperligação para o questionário que se encontrava numa plataforma electrónica.

Por fim, como Anexo 6, apresenta-se a cópia da resposta por parte da FAP, a um pedido de autorização emitido pela APPLA, para que se aplicasse este estudo, aos ex-pilotos da FAP.

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

1.1 Comprometimento Organizacional

Dado que as organizações estão inseridas num ambiente onde as *mudanças* económicas, políticas e sociais têm sido apresentadas como causadoras de mudanças comportamentais, no relacionamento entre os colaboradores e elas, o comprometimento organizacional pode ser interpretado como sendo um conceito de relacionamento entre o colaborador e a organização.

Este comprometimento organizacional consiste fundamentalmente como sendo uma relação especial entre o individuo e a organização. Assim, o individuo ao aceitar os valores e objectivos da organização onde está inserido, mostra-se disposto a encetar um esforço em prol da organização, mostrando dessa forma um forte desejo de se manter ligado a ela.

Assim, já em 1960, Becker, através de um conceito conhecido por “*side bet*”, vem definir o comprometimento como sendo uma resultante de uma linha de comportamentos assumidos pelo indivíduo, que resultam da integração de diferentes interesses materiais ou investimentos na relação deste com a organização. (Nascimento, 2010, 17)

Depois de Becker (1960) novas definições para comprometimento organizacional surgiram, tendo todas em comum o facto de o considerarem um factor que é traduzido pelo indivíduo em aceitar os objectivos da organização, bem como os seus valores e, conseqüentemente, esta aceitação vai influenciá-lo na intensidade, empenho e profissionalismo do desempenho e realização das suas tarefas (Meyer & Allen, 1991 e 1997). Assim, o conceito de comprometimento organizacional (*organizational commitment*) tem papel de destaque na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Tratando-se de um processo pelo qual os colaboradores ficam ligados às organizações onde estão inseridos e como eles lidam com esta situação (Meyer & Allen, 1991), o comprometimento organizacional vem tentar explicar, através de modelos, esta relação dos colaboradores com as organizações, atendendo que o comprometimento é um constructo

complexo (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2004).

O comprometimento é um relacionamento de índole psicológica entre o colaborador e a organização que o leva a querer permanecer ou não na organização, segundo a sua percepção (Meyer & Allen, 1991). Para os autores, este comprometimento pode ser de várias índoles, de carácter Calculativo, de carácter Moral e de carácter Afectivo, aos quais os mesmos apelidaram, respectivamente, de Comprometimento Calculativo, Comprometimento Normativo e Comprometimento Afectivo.

O comprometimento Calculativo determina a permanência na organização do colaborador questões de investimento na organização e dos custos (que são calculados com base nesses financiamentos) relacionados com a saída. É a componente que mais se aproxima dos “*side-bet*” de Becker (1960), ou seja, a permanência na organização prende-se mais com necessidades de ordem material. Considerando que como lhe foi fornecida formação aquando da entrada na organização, o colaborador sente igualmente um comprometimento moral ou dever moral para com a organização, que se traduz no comprometimento Normativo. Este comprometimento pode levar a que o colaborador permaneça mais tempo na organização, face à sua responsabilização sobre o que recebeu da organização (Meyer & Allen, 1991 e 1997). Por fim, o Comprometimento Afectivo relaciona-se com o facto de o colaborador gostar da organização onde desempenha as suas funções, ou seja ele continua porque se sente afectivamente ligado à organização (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

Desta forma, se define o “*Modelo das três-Componentes do Comprometimento Organizacional*”, (Meyer, 2012; Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997). Este modelo pode vir a determinar consequências comportamentais, tais como a intenção de saída, a saída e demissão cognitiva de produtividade, tal como a disponibilidade para o trabalho, desempenho ou comportamentos de cidadania e, por fim, o bem-estar dos colaboradores, principalmente através da saúde física e psíquica e desenvolvendo a progressão na carreira.

Em Portugal, o comprometimento organizacional tem sido também alvo de diversos estudos, tendo sido considerado um elemento central nas organizações e na explicação dos comportamentos individuais em relação à organização em causa (Rego *et al.*, 2004;

Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Oliveira, Nascimento e Lopes, 2007; Rego, 2003), onde se comprova a importância também do comprometimento organizacional. No presente estudo, a análise do comprometimento organizacional, assume um carácter muito importante, dado que os colaboradores já abandonaram a organização.

O comprometimento organizacional é uma temática que tem sido recorrentemente utilizada nos estudos por ser um factor relevante para a compreensão de fenómenos de relacionamento entre os colaboradores e as organizações nomeadamente no que concerne à justificação dos comportamentos dos colaboradores quanto à motivação e à eficácia organizacional. Este comprometimento vem muitas vezes justificar os resultados apresentados pelos colaboradores no decorrer das suas funções de forma positiva ou negativa e as suas implicações devem ser também levadas em conta ao nível da gestão, principalmente, porque podem ajudar a prever algumas das consequências no desenvolvimento dos compromettimentos organizacionais e, por conseguinte, nos resultados da organização.

Com a análise destes três componentes, chega-se a uma aplicabilidade prática, na medida em que com a limitação e identificação de causas determinantes do comprometimento, os gestores de recursos humanos podem ser auxiliados no seu trabalho de envolvimento do colaborador na organização.

No que respeita às variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional, relacionando com o modelo das Três-Componentes do comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991), Meyer e Herscovitch (2001) propuseram antecedentes para cada uma das componentes do comprometimento e apresentam-se como variáveis de antecedência as características pessoais, estruturais, funcionais ou de experiência individual, ou seja, no que respeita ao comprometimento afectivo, as suas determinantes teriam a ver com o grau com que o colaborador se identifica com a organização, pelo seu envolvimento activo nos processos desta, mas também na maneira como se sente apoiado pela organização. No que concerne ao comprometimento calculativo, como anteriormente já foi referido, tem fundamentalmente a ver com o investimento efectuado na organização e nos custos, por fim no que respeita ao comprometimento normativo, as determinantes estariam relacionadas não só com as relações de reciprocidade entre os benefícios recebidos e os investimentos realizados, mas também com a sua socialização e interiorização das normas da organização. Meyer & Allen (1997),

face ao que se acabou de explicar, afirma que as práticas de gestão de recursos humanos vão originar no colaborador uma percepção de auto-estima, de custos e de necessidade de reciprocidade, a auto estima relacionada com o comprometimento afectivo, os custos, com o comprometimento calculativo e a reciprocidade com o comprometimento normativo.

No que se pode analisar como variável antecedente com o comprometimento organizacional, temos também de colocar variáveis de índole política e práticas de gestão de recursos humanos que embora longinquamente situado do comprometimento organizacional, originam no colaborador percepções diferentes quer de auto-estima, quer de custos e perdas, bem como de necessidade de reciprocidade (Meyer e Allen, 1997).

Quanto às variáveis consequentes do comprometimento organizacional, estas estão classificadas como sendo influenciadoras do funcionamento e dos resultados da organização, tanto da perspectiva sócio afectiva, quer da perspectiva sociocognitiva (Meyer e Allen, 1991, 1993 e 1997). São consideradas variáveis consequentes, todos aqueles que representem ou venham a ter um impacto negativo na organização, tais como a intenção de sair, a própria saída da organização, conflitos trabalho-família, sinistralidade, queixas (Meyer & Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer *et al.*, 2002)

Os comportamentos de demissão, ou seja, os comportamentos que exerçam um impacto negativo na organização, tais como a intenção de sair, a saída da organização e a sinistralidade, é um dos que têm sido mais estudados (Nascimento, 2010, 43), pelo que é justificativo da afirmação de que o Modelo das Três-componentes do Comprometimento Organizacional, "Em termos empíricos, o modelo de Meyer e Allen (1991) implica uma relação significativa, negativa, e independente entre cada forma de comprometimento e de intenção de Turnover" (Jaros, 1997, 335).

A outra variável que se considera é o Absentismo, que pode ser voluntário ou involuntário. Por sua vez, o Stress ou até mesmo o relacionamento Família-Trabalho, poderá influenciar negativamente o comprometimento afectivo e o normativo. Contudo é um relacionamento muito positivo no que concerne ao comprometimento Calculativo. (Meyer *et al.*, 1993)

Dado que o comprometimento organizacional é uma temática que tem sido recorrentemente empregue nos ensaios académicos por ser um agente muito relevante para a percepção de

fenómenos de relacionamento laboral, nomeadamente no que concerne à justificação dos comportamentos dos colaboradores quanto à motivação e à eficácia organizacional, devem ser também tidas em conta ao nível da gestão, designadamente da gestão de topo das carreiras dentro da organização, porque podem ajudar a prever algumas das consequências no desenvolvimento dos compromettimentos organizacionais e, por conseguinte, nos resultados da organização.

1.2 Estratégias comportamentais

No presente estudo, e seguindo o que se tem efectivado pelas teorias académicas, a utilização do modelo que tipifica as estratégias comportamentais é o chamado EVLN – Exit, Voice, Loyalty e Neglect (Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), que tem como base sustentadora a teoria do autor Hirschman (1970). Neste quadro teórico, o autor apresenta este modelo como sendo a causa do declínio das empresas, organizações e estados, afirmando que este factor é provocado principalmente pela decrescente satisfação dos indivíduos que nelas estão inseridos. Meyer *et al.* (1993) apresenta um estudo, onde se relaciona o comprometimento organizacional com as estratégias comportamentais. Em Portugal, poderemos mencionar a utilização do modelo de EVLN em Caetano e Vala, (1994) e Nunes *et al.* (1992), e utilizado como controlo em investigação no âmbito de teses de doutoramento (Boas, 2005; Nascimento, 2008) em 2008, Bilhim, apresenta também um manual, onde relaciona o comprometimento organizacional, com as estratégias comportamentais.

Desta forma, neste estudo iremos efectuar um analogismo entre o modelo e o comportamento do Piloto da FAP, caracterizando esse comportamento no momento do seu abandono das fileiras.

Em diversos estudos sobre o comportamento organizacional é visível a frequência de variáveis dependentes, tomadas por parte do individuo, como a Saída e o Turnover ou intensão de saída. No presente estudo, apenas se aplica a saída, dado que o universo estudado é o dos pilotos que já abandonaram as fileiras da FAP.

1.2.1 EVLN

Tomando como ponto de partida a óptica economicista, no que respeita à pertinência das condutas dos indivíduos aquando do surgimento e subsistência de problemas de deterioração do Estado e das organizações, resultante de comportamentos que têm por base o decréscimo da satisfação, Hirschman (1970) vem propor pela primeira vez um modelo, onde tenta explicar os comportamentos dos recursos humanos durante esse declínio. Assim, tomando em linha de conta que os resultados de uma organização são contraproducentes através de uma causalidade de deterioração dos seus serviços ou produtos, é relevante a investigação dos contextos em que alguns comportamentos são revelados pelos indivíduos e que implicações provocam no seu funcionamento.

Tais comportamentos podem ser estudados através da relação entre alguns constructos denominados de Saída (“*Exit*”), Voz (“*Voice*”) e Lealdade (“*Loyalty*”) por Hirschman (1970), mais tarde, por Rusbult e Farrel (Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) acrescentaram a Negligência (“*Neglect*”), algo que não tomaremos em conta no nosso estudo, dado que o universo alvo já abandonou a FAP.

Os dois constructos mais importantes para Hirschman (1970) são a Saída e a Voz, isto porque seriam os primeiros a surgir durante o declínio das organizações e dos Estados, resultantes da diminuição da satisfação. No presente estudo não será aplicado o constructo Negligência, dado que como já foi abandonada a organização, este constructo não reflectiria a verdade dos factos, reportando ao passado, aos comportamentos tomados, não se conseguiriam tomar como sendo fidedignos os resultados. Já a Lealdade, por sua vez, torna-se um constructo essencial de analisar, não tanto como um constructo que levou à saída do militar da FAP, mas sim numa análise *advante* de como os militares que já abandonaram as fileiras ainda se sentem leais à organização.

A Saída, como abandono total dos colaboradores das organizações, como reacção à percepção de ausência de alternativas de mudança, quer dentro da organização, quer no seu exterior, reflecte uma mudança drástica por parte do colaborador, face à organização. No caso particular do estudo, as alternativas à saída, dentro da FAP eram diminutas e a única alternativa seria a entrada numa empresa civil do ramo, o que se reflecte muitas vezes neste

constructo que é a saída. Como consequência desta saída a organização, neste caso a FAP, fica com um problema instituído, que será a falta de recursos humanos qualificados para a manutenção e realização da sua missão primordial, por conseguinte, poderemos constatar que a qualidade do serviço prestado na soberania da nação ou no cumprimento de missão num âmbito internacional poderá tornar-se deficitário. Assim, e para que estes níveis de qualidade não sejam decrescidos, a existência de um preço/custo para a organização é bastante elevado face à manutenção da qualidade exigida, tal como foi estudado por Dowding *et al.*, (2000).

Assim, esta qualidade para Hirschman (1970) era traduzida numa série de medidas correctivas por parte da organização e que vem revelar um papel activador do esforço competitivo de recuperação. No caso da FAP, não se colocando a hipótese de que os clientes existentes a colocariam numa posição difícil pela busca de serviços em outras empresas, a verdade é que os níveis de exigência de qualidade são altíssimos por imperativos legais para com o cidadão, daí ser peremptório manterem níveis de qualidade elevados, implicando um enorme consumo de recursos financeiros.

Desta forma, poderemos avaliar que um dos principais motivos que leva à Saída estará intimamente ligado com a perda de qualidade de vida, salários prémios e relações humanas que se deterioram (Dowding *et al.*, 2000, Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), o que vem obrigar a organização a tomar medidas correctivas ao nível de gestão. Tal como se pode verificar no caso de estudo, é uma situação que origina respostas rápidas e a FAP tem-lo efectivado dessa forma, prevendo, muitas vezes, situações de saída e gerando vagas de recrutamento para colmatar essas saídas.

No que respeita ao constructo denominado por Voz (“Voice”), trata-se de um comportamento organizacional pelo qual os colaboradores da organização manifestam a sua insatisfação directamente à gestão, quer em forma de protesto, quer em forma de descontentamento (Hirschman, 1970). Neste constructo existe e continuará a existir a relação e a permanência na organização por parte do colaborador, contudo, este insiste numa contínua tentativa de mudança, participando mais activamente nas decisões e na vida da organização, num empreendimento incessante de alteração das situações que lhe provocam desconforto.

Assim, a Voz implicará a existência de duas condicionantes, (1) o indivíduo acredita na capacidade de influência na organização; (2) a organização está predisposta a aceitar estas alterações (Nascimento, 2008).

No que respeita à relação entre o constructo Voz com o constructo Saída, é uma relação inversa, ou seja, que quanto maior for a possibilidade de Saída menor é a força que a Voz tem e vice-versa. Contudo, esta relação pode vir a ser também perigosa para o colaborador, na medida em que o excesso de Voz pode tornar-se incómoda, tornando este comportamento “ (...) um efeito mais destrutivo do que construtivo” (Hirschman, 1970), assumindo a gestão uma atitude de ruptura de relação de trabalho com esse colaborador, embora essa situação nas forças armadas seja tratada de forma diferente, não cabendo a hipótese de revogação de contrato de trabalho, mas sim com o papel punidor consequente da aplicação de leis militares, mais propriamente do RDM⁶ (Decreto-Lei n.º 142/77, de 9 de Abril).

Logo, não se pode definir que um constructo seja o substituto do outro, mas que, por vezes, um pode levar ao outro ou até mesmo um ser o complemento do outro. Desta forma, chegamos a um ponto onde enumeras críticas tem surgido para com este modelo, questionando a teoria de Hirschman (1970), obtendo-se assim um processo dicotómico, que podem identificar outras características que não estão subjacentes a este modelo (Dowding *et al.*, 2000).

Segundo Dowding *et al.*, (2000) a decisão de escolha entre a Voz e a Saída depende da satisfação do colaborador, afastando-se assim da teoria de Hirschman (1970) vindo a colocar a Voz no topo da árvore de decisão e não a Saída, tal como se reflecte na seguinte ilustração (ilustração 2).

⁶ RDM – Regulamento de Disciplina Militar, (Decreto-Lei n.º 142/77, de 9 de Abril).

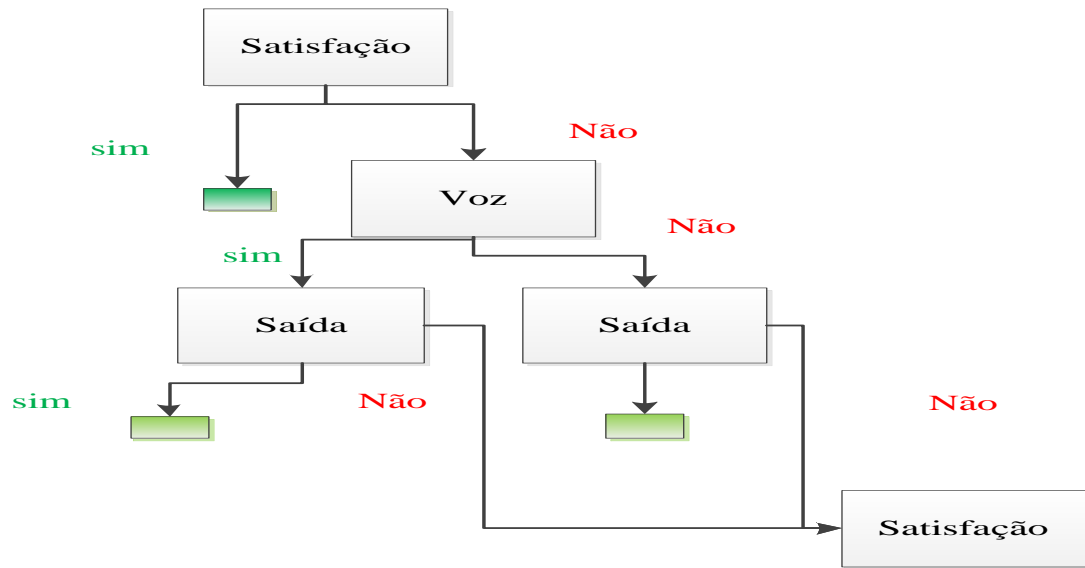


Ilustração 2 - Árvore de decisão Voz, Saída, Dowding *et al.*, (2000)

Utilizando o modelo esquematizado e iniciando sempre na satisfação do colaborador com a sua ligação à organização, este é sempre confrontado com duas oportunidades, conforme o grau de satisfação, estando sempre numa espécie de ciclo constante onde volta sempre ao início (Dowding *et al.*, 2000).

Embora Hirschman (1970) tenha definido conceptualmente a voz, este constructo ainda não está operacionalizado de forma clara, podendo este assumir aspectos e dimensões tão diferentes e que não foram previstas pelo autor, nomeadamente que se equaciona o constructo num contexto relacional entre o individuo e a organização (Dowding *et al.*, 2000)

No que respeita ao estudo do constructo Lealdade (“*Loyalty*”) interpreta-se como sendo uma “relação especial” (Hirschman, 1970: 77) entre o individuo e a organização, elevando assim o sentimento ou a percepção de que a organização onde está inserido merece ou não a sua dedicação e esforço. Segundo Hirschman (1970: 82) “a lealdade é um conceito chave na batalha entre a Saída e a Voz”, ou seja, de acordo com o grau de grandeza de lealdade que o colaborador percebe, maior será o seu impulso para tomar a atitude de abandonar ou conservar-se na organização, tomando por vezes a Saída como um acto de deslealdade.

Embora o modelo de Hirschman tenha sido criado em 1970 e apenas com estes três constructos, ao longo dos anos a Negligência (“*Neglect*”) foi incorporada por autores como Farrel e Rusbult (Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), sendo contextualizada em trabalhos e

estudos sobre as organizações. Contudo, dada a natureza do presente estudo e como já foi afirmado, este constructo não será tomado em conta. Assim quanto a este constructo denominado Negligência (“*Neglect*”), o único que não foi desenvolvido por Hirschman, consiste, no aparecimento de comportamentos demitentes e de distanciamento face à função, traduzindo-se muitas vezes por silêncio e ausência de acção, absentismo, desinteresse, aumento dos erros e diminuição da qualidade (Farrel, 1983; Rusbult *et al.* 1982; Rusbult *et al.*, 1988). Desta forma é considerado como sendo um constructo que efectua uma deteriorização da relação entre o colaborador e a organização, mas também pode ser encarada como sendo uma atitude mais passiva por parte do colaborador, face á organização.

Sendo a Negligencia, um constructo pouco estudado, no desenrolar dos anos, contudo, surgem alguns estudos que relacionam de forma causal esta como sendo influenciada de forma negativa por parte da satisfação (Farrel e Rusbult, 1992), ou seja, quanto maior a satisfação, menor a negligencia “assumida”, por parte do colaborador.

Por outro lado, sendo a negligência a categoria comportamental onde a qual se encontram um menor número de estudos é, contudo, a que os apresenta resultados mais coincidentes entre si e mais alinhados com o quadro teórico estabelecido (Nascimento, 2010 :122)

1.2.2 Saída (Exit)

Uma vez que o problema causado pela saída dos colaboradores das organizações, é sujeito a grande interesse, tanto a nível académico como a nível de gestão, nomeadamente no estudo que Nunes *et al.* (1992), realizou na Escola Naval, onde para além do interesse académico, o objectivo de gestão estava presente, pois a identificação dos factores motivacionais, dos cadetes para a carreira militar, mas também foi objecto de alguns estudos, onde muitos serão classificados como meta-analises (Griffeth, Horm e Gaertner, 2000), podemos aferir uma distinção clara entre o termo “saída” com a expressão “ intenção de saída”, embora se tenha concluído que empiricamente exista uma grande ligação entre as duas formas, distinguidas claramente. Contudo, no modelo EVLN a saída é considerada como a intenção, ou seja, o acto de estar activamente à procura de uma alternativa externa à organização, configurando assim a intenção de turnover.

Do ponto de vista organizacional, podemos aferir dois tipos de saída. Uma onde existe mesmo uma saída da organização, ou seja, a saída externa, outra que apenas se trata de uma mudança de funções do individuo dentro da mesma organização, esta sem que haja abandono da organização. Tratando-se de uma saída interna, esta pode ser efectuada por motivos estratégicos ou de gestão de pessoas numa situação de rotatividade de funções (“*Job Rotation*”). Contudo, no modelo EVLN, apenas aparece reflectida a saída como sendo mesmo uma perspectiva de saída clara da organização, ingressando numa outra organização.

No caso dos pilotos da FAP, muitas vezes por motivos de gestão, começam com o sentimento para com a organização de “intensão de Saída”, mostrando-se como uma saída da FAP para outra companhia aérea civil que lhes permite exercer o que mais gostam - pilotar uma aeronave - e não exercer funções administrativas. Os motivos de gestão referidos devem-se sobretudo à escassez de aeronaves, havendo um rácio de 3 pilotos para cada aeronave, associando a isto, a idade dos pilotos, que os impede de voar em todos os tipos de aeronave militar, para além de existir na FAP o “*Job Rotation*”.

Assim, a variável que antecede a saída dos pilotos, e que tem sido demonstrado em diversos estudos efectuados no mundo civil, é a satisfação com o trabalho e com a organização, verificando-se uma relação causal entre a satisfação e a saída. Logo, quanto maior for o nível de satisfação do individuo com as funções que desempenha e com a organização onde está inserido, menor será a probabilidade de perspectivar uma potencial saída da organização.

Como já foi referido, no caso dos pilotos que durante os cinco primeiros anos da sua interiorização na FAP são instruídos e formados nas artes de voar, de pilotar aeronaves que são particularmente específicas, dado a missão que exercessem na defesa do território aéreo nacional, no manter da paz e na manutenção da soberania nacional, estes pilotos desejam exercer essa arte que é voar durante o maior numero de anos possível.

Neste campo poderemos afirmar de forma empírica que os pilotos poderão ter uma carreira aliciante, onde irão desempenhar funções de destaque dentro da organização e no meio militar, onde existem oportunidades de carreira muito aliciantes, como o facto de pilotar aviões únicos e muito rápidos, como o caso dos F16, de executarem missões no estrangeiro, em teatros de guerra e manutenção de paz, de se dedicarem à própria instrução de voo,

quando já atingiram uma determinada maturidade nas funções de voo, de desempenharem funções de comando, tanto de Unidades militares, designadas por Bases Aéreas, de Direcções-Gerais, desempenho de funções de Comandantes de Comandos da FAP, o pessoal, o financeiro, o logístico e o de instrução. O facto de só aos pilotos estar disponível a ascensão às posições de topo dentro da FAP, como sendo Chefe do Estado-maior da FAP (EMFAR⁷), ou até mesmo como se verifica neste momento como sendo Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas Portuguesas, estando estas funções muito ligadas ao seu estatuto social, contudo, nem todos os pilotos têm essa possibilidade e muitos também não o desejam, porque implica o deixar de voar.

Uma das questões que se pode analisar como sendo também um factor que leva à saída dos pilotos da FAP é o factor remuneração⁸. Esta é sobejamente conhecida, como sendo uma questão primordial da problemática em estudo, contudo, dado se tratar de uma matéria legislada, não há muito a referir como comparação com os valores praticados nas empresas civis. Um piloto de linha aérea comercial em início de carreira, ganha mais do que um piloto militar (Ilustração 25, Anexo 3), no meio do seu percurso militar. Ou seja, só no posto de Coronel (Tabela 21- Anexo 3), quando o militar estiver com aproximadamente 20 anos de carreira, poderá alcançar valores similares aos praticados no privado/estado, em carreiras civis (Anexo 3).

Também no seu estudo, Griffeth *et al.*, (2000) não aferiu a relação de causalidade entre a remuneração e a saída, contudo na percepção das políticas remuneratórias como sendo justas, já encontrou uma relação negativa com a saída, ou seja, a justiça das políticas serem ou não consideradas justas podem provocar essa mesma saída. Verifica-se o caso dos Pilotos militares e dos pilotos de linha aérea civil, de empresas detidas pelo estado, onde são praticados valores muito díspares, tendo em conta que a entidade pagadora é a mesma. Daí que Griffeth *et al.*, (2000) aconselhe a que a percepção de justiça seja controlada quando se relaciona a remuneração com a saída. Por sua vez, quanto aos aspectos demográficos, o mesmo autor refere que não se pode ter em linha de conta como sendo causa da Saída. Esta ocorre com a idade do indivíduo, a sua antiguidade na organização e o número de filhos que tem, apresentando assim uma causalidade negativa na saída.

⁷ EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

⁸ Anexo 4, estudo comparativo de Vencimentos entre Pilotos Militares e pilotos de Linha Aérea civil.

Estas exceções insinuam que estas características indicam uma relação positiva associada à necessidade de segurança a nível pessoal e financeiro do indivíduo. Desta forma, a saída é vista como um risco a correr tornando-se numa relação negativa com a saída por causar instabilidade ao indivíduo. A senioridade dentro da organização pode estar associada quer ao nível de investimento realizado pelo indivíduo na sua carreira dentro da organização, quer até pelos custos que isso possa implicar com a mudança. Ou seja, sabendo que o militar para sair da organização tem de completar um determinado número de anos ao serviço da FAP, este tempo pode, por um lado influenciar numa alteração de estatuto social, dado que já se encontra num patamar da hierarquia militar bastante elevado, por outro lado influência no valor de uma hipotética indemnização que tem de entregar à organização para que esta permita o seu desvincular.

Outra das características é a relação que o indivíduo detém com as chefias. Estas podem tornar-se num factor negativo de antecedência com a saída (Hagedoorn *et al.*, 1999). Contudo, existe um estudo onde esta causalidade não é relevante (Leck e Sauders, 1992). Já a satisfação com os colegas de trabalho não apresenta qualquer significado na preponderância da saída (Leck e Sauders, 1992).

A problemática da saída da organização destes profissionais, os pilotos, assim como a sua intenção de saída, tem tido de grande interesse por parte da FAP, assim como do próprio Ministério da Defesa Nacional, bem como noutras áreas por parte dos académicos, e até mesmo ao nível da gestão, tendo sido alvo de alguns estudos internos à organização militar

1.2.3 Voz (Voice)

No que concerne à Voz, tratando-se de um constructo que no meio militar será pouco utilizada por imperativos regulamentares (Regulamento de Disciplina Militar⁹, Estatuto dos militares das Forças Armadas¹⁰), não deixa de ser relevante para o estudo, nomeadamente, na constatação de que realmente existe e se é ou não prossecutora da Saída (Dowding *et al.*, 2000).

⁹ Regulamento de Disciplina Militar Lei Orgânica nº 2/2009 de 22 de Junho

¹⁰ Estatuto dos Militares das Forças Armadas Portuguesas (Decreto-Lei nº 236/99 de 25 Junho)

Sendo uma estratégia comportamental activa e construtiva a voz caracteriza-se pelos indivíduos "activa e construtivamente tentam melhorar as condições através da discussão dos problemas com o supervisor ou colegas, tomar acções para resolver problemas, sugerindo soluções, procurando ajuda de organismos exteriores como sindicatos ou denunciando" (Rusbult *et al.*, 1988: 601). Desta feita, se na saída existe uma implicação do *Términus* da relação com a organização, na voz vive a presunção à conservação da relação com a organização através de acções que visam o melhoramento e a optimização da relação do indivíduo com a organização e até mesmo a presunção de resolução de alguns problemas existentes na organização (Farrel, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982).

Assim, a existência de dois tipos de voz poderá ser considerada, ou seja, a voz vertical, onde o indivíduo expressa a sua carência de falar com os seus superiores e à estrutura hierárquica da organização. Por outro lado, existe também a voz horizontal, ou seja, a que é dirigida para os colegas de trabalho (Dowding *et al.*, 2000). Também segundo Hirschman (1970), em termos financeiros só a voz vertical terá impactos, isto porque exige uma resposta institucionalizada, contudo perante uma gestão mais cuidada poderemos aferir que a voz horizontal também pode trazer, de alguma forma, dispêndios financeiros, isto porque pode vir a provocar acções de índole colectiva, mais ou menos concertadas, que provocam resistência à actual situação da organização.

A Voz no meio militar é remetida para a legislação própria que não permite a afluência de vozes horizontais que venham a provocar acções concertadas dentro das forças armadas. A mesma legislação impede os militares ao associativismo¹¹, de natureza política, partidária ou sindical ao contrário do que acontece com todos os outros indivíduos. Apenas na história recente de Portugal se verificaram acções concertadas por parte dos militares.

Poder-se-á também dividir a voz em individual ou colectiva, quer seja empregue em nome individual ou por um grupo identificado dentro da organização (Dowding *et al.*, 2000). Desta forma, não se podendo afirmar que a voz é um protesto, mas sim uma forma que o indivíduo dispõe para participar na resolução de problemas organizacionais. No caso dos pilotos, estes

¹¹ Lei Orgânica nº 1-B/2009, de 7 de Julho. Art.º 31º

têm de seguir os regulamentos existentes, como o caso do RDM¹², que sendo rigoroso na sua estrutura, o militar deve ser adscrito à “voz de comando¹³”, no entanto, pode sempre aferir da sua autonomia, aquando no comando de uma aeronave, sendo livre de intervir no âmbito da sua missão e dessa forma, com a aplicação dos seus conhecimentos técnicos, intervir no sentido da resolução de alguns problemas organizacionais na FAP.

Quando este por progressão na carreira, se mantendo nas fileiras, alcança lugares de topo dentro da organização, a sua voz¹⁴ é muito mais ouvida e recebida por todos, onde também dispõe de meios para opinar e solucionar problemas que surjam na organização, quer a nível logístico, pessoal, financeiro e operacional, devidamente acompanhados por técnicos especializados no tomar de decisões.

1.2.4 Lealdade (Loyalty)

Hirschman (1970), no seu estudo realizado ao constructo lealdade, provocou uma série de críticas por outros autores, por sugerir ”torna claramente a saída menos provável, mas questiona se dá mais oportunidade à voz” (Dowding *et al.*, 2000: 476).

Graham e Keeley (1992) propõem um modelo de estudo onde identificam dois tipos diferentes de lealdade: uma lealdade passiva e uma reformista. A lealdade passiva corresponde a comportamentos construtivos e passivos, muito na linha de pensamento de lealdade inicialmente proposto por Farrel (1983), Hirschman (1970) e Rusbult *et al.* (1982).

Por outro lado, a lealdade passiva caracteriza-se por comportamentos de obediência e de aceitação, ou seja, no continuar a acreditar na organização, na sua missão e na capacidade desta corrigir os erros de uma má liderança ou comando. Neste estudo específico dos pilotos da FAP, em termos empíricos poderemos afirmar que existem as duas situações descritas, pois só assim se poderia explicar a existência de militares que sentem uma contínua vontade de melhorar a organização, e ao longo do seu percurso são conotados de verdadeiros líderes, havendo outros que se vão acomodando, deixando-se guiar pelas directivas de comando, conformistas e que apenas estão para cumprir.

¹² Regulamento de Disciplina Militar

¹³ RDM, Art.º 11º, nº2 alínea a), RDM Art.º 12º

¹⁴ RDM Art.º 16º nº 2 alínea a)

Por outro lado lealdade¹⁵ reformista é conotada de características de comportamentos activos e construtivos, acreditando sempre que existe a necessidade de um intervencionismo mais activo para que se possa alterar o “*status quo*” que está implementado. Nesta última característica, a lealdade reformista é muito semelhante a alguns conteúdos do constructo voz (Farrel, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1952).

Em termos militares a lealdade nunca é colocada em questão, contudo, é relevante analisar que esta pode se manter *ad eterno*, mesmo num individuo que já tenha abandonado as fileiras há alguns anos, como é o caso do universo utilizado neste estudo.

1.3 Definição de Hipóteses e proposta de modelo de hipóteses

De acordo com o Artº2º do Decreto-lei 232/2009, de 15 de Setembro, a FAP tem como missão “...*cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais*”, necessita de militares com a especialidade de piloto, depara-se no entanto com os problemas decorrentes do abandono, ou desejo de abandono das suas fileiras destes militares.

A especialidade de piloto implica, para ser exercida, de uma formação específica, que é longa no tempo e altamente dispendiosa (anexo 4). Por esta razão um militar piloto não é de fácil substituição, facto que faz com que o desempenhar da missão seja muito difícil quando faltam os meios humanos necessários para a sua realização.

Neste estudo, analisou-se a consistência das relações que inicialmente se propôs, quer numa perspectiva empírica, quer numa perspectiva quantitativa, estudando a validação do modelo proposto. Este relaciona a percepção, por parte do individuo, a ausência de alternativas, relacionando estas com os comprometimentos organizacionais e as respectivas estratégias comportamentais assumidas.

Assim estudou-se a problemática da Saída dos pilotos da FAP face à sua percepção da Ausência de Alternativas e, atendendo que se trata de uma consciência antecedente,

¹⁵ Regulamento de Disciplina Militar, Art.º 16º

utilizaremos esta percepção para a relacionar com o modelo dos Três-Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Logo estudou-se a causalidade desta sobre os três constructos: Comprometimento Afectivo, Comprometimento Normativo e Comprometimento Calculativo face à percepção de Ausência de Alternativas.

No caso de a lealdade verificar se é um efeito positivo, e se nos constructos Voz e Saída este efeito é negativo. Sendo este último um modelo defendido por Rusbult e Farrel (Farrel, 1982; Rusbult *et al.*, 1982), onde são tipificados os constructos Saída (“*Exit*”), Voz (“*Voice*”) e Lealdade (“*Loyalty*”).

No que respeita ao modelo de Três-Componentes de Meyer e Allen (1991), iremos aferir da sua influência na tomada de estratégias comportamentais por parte dos ex-pilotos da FAP, ou seja, pilotos que já estão desvinculados da FAP. Iremos tentar analisar de que maneira o comprometimento organizacional, nos seus três constructos, irá influenciar cada um dos constructos das estratégias comportamentais.

Dado que se entende que um comprometimento organizacional é uma forma interna de ligação entre o colaborador e a organização (Meyer, 2009), é possível analisar, de forma clara e baseada nos resultados obtidos, se esta ligação existente entre o colaborador e a organização era ou não força positiva ou negativa na ponderação da estratégia tomada, neste caso de estudo, entre os pilotos e a FAP, e no momento da Saída, que neste caso de estudo, era a Saída definitiva da FAP. Desta forma, tomamos consciência de que este comprometimento organizacional, no modelo das Três-Componentes proposto por Meyer e Allen (1991 e 1997), está intimamente ligado de forma influenciadora com o modelo EVLN de Rusbult e Farrel (Farrel, 1982; Rusbult *et al.*, 1982).

Por fim, o estudo ainda propõe algumas hipóteses, onde o modelo EVL Hirschman (1970) se relaciona entre si, tomando sempre em atenção que o constructo de finalização é sempre a Saída, ou seja, relacionando a Lealdade face à saída e analisar a sua causalidade neste constructo, verificar como a Voz se interpõe sobre a Lealdade e, por fim, aferir se a Voz é mesmo influenciadora negativamente sobre a Saída.

Por isso, é proposto o modelo que seguidamente que se apresenta, com a intenção primordial de responder à questão de partida deste estudo.

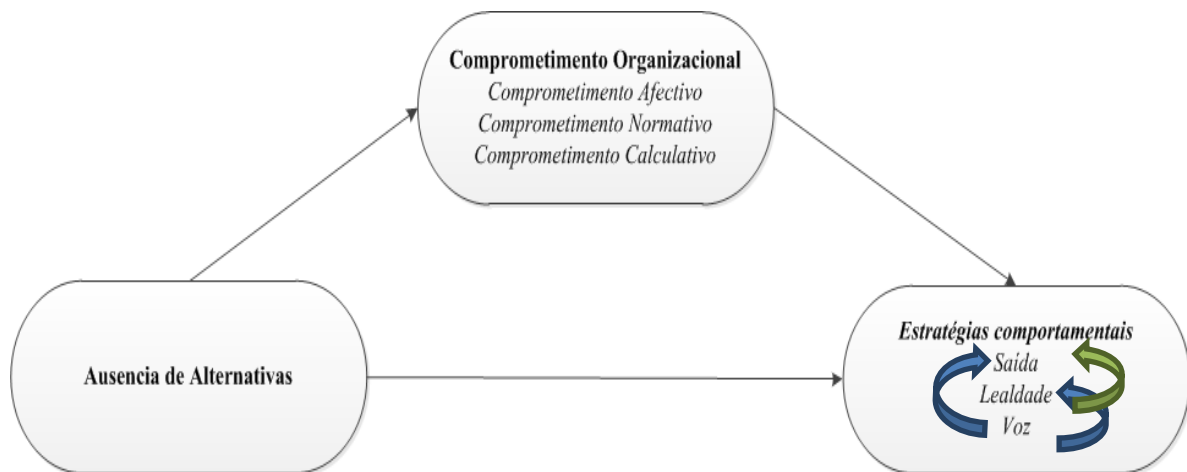


Ilustração 3 - Modelo Inicial

Em suma, o presente estudo tem como finalidade analisar o sistema de relacionamento existente entre a percepção de Ausência de Alternativas, como o modelo de Três-Componentes do comprometimento Organizacional Meyer e Allen (1991 e 1997), com as Estratégias Comportamentais de Hirschman (1970) e de Rusbult e Farrel (Farrel, 1982; Rusbult *et al.*, 1982).

Dado que a percepção de Ausência de Alternativas é assumida como sendo uma variável que vai influenciar o comprometimento organizacional, ou seja, é um factor antecedente que vai despoletar um determinado comprometimento do colaborador com a organização, muito especialmente a componente Calculativa de forma positiva, como descrito por Powell e Meyer (2004), por outro lado também foi teorizada como sendo factor antecedente de impacto negativo sobre o Comprometimento Normativo e Afectivo (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997 e Meyer *et al.*, 2002).

Com os pressupostos anteriormente referidos, chegamos ao levantamento das seguintes conjunto de hipótese.

| | |
|----|---|
| H2 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva sobre Comprometimento Calculativo |
| H3 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva sobre Comprometimento Normativo |
| H4 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa sobre Comprometimento Afectivo |

Tabela 1- Hipótese existentes entre a Ausência de Alternativas e o Comprometimento Organizacional

Seguidamente, também se estudou a variável ausência de alternativas no sentido de se verificar se a mesma, por si só, também seria uma variável de influência sobre as estratégias comportamentais do modelo EVL de Hirschman (1970). Assim, advimos ao levantamento do seguinte grupo de hipóteses.

| | |
|----|---|
| H1 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa na lealdade |
| H5 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa na Voz |
| H6 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva na Saída |

Tabela 2 - Hipóteses Existentes entre a Ausência de Alternativas e o modelo EVL

No que respeita ao relacionamento do modelo dos Três-Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997), com os constructos da estratégia comportamental do modelo EVL de Hirschman (1970), os estudos existentes são os apresentados pelo estudo de validação do modelo das três-componentes do comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1996; Nascimento, 2010; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

O que se pretende estudar é a causalidade deste modelo e de que modo, este relacionamento se comprova com base nas teorias existentes, muito especialmente, nos pilotos que abandonaram a FAP. Tendo em conta que já abandonaram a organização há pelo menos 4 anos, este estudo torna-se pertinente de numa óptica de prospecção de estudos futuros, de análise do tipo de comprometimento que pode existir em quem já abandonou a organização há algum tempo.

Como as variáveis são estudadas no seu todo, iremos analisar o grau de importância que o Comprometimento Normativo influi sobre os outros constructos para que a sua relação seja significativa com cada tipo de estratégia comportamental. Desta forma, chegamos ao seguinte quadro de hipóteses a estudar:

| | |
|-----|---|
| H7 | O comprometimento Calculativo é uma variável prossecutora positivamente da Lealdade |
| H8 | O comprometimento Calculativo é uma variável prossecutora negativamente da Saída |
| H9 | O comprometimento Calculativo é uma variável prossecutora negativamente da Voz |
| H10 | O comprometimento Normativo é uma variável prossecutora positivamente da Lealdade |
| H11 | O comprometimento Normativo é uma variável prossecutora negativamente da Saída |

| | |
|-----|---|
| H12 | O comprometimento Normativo é uma variável prossecutora positivamente da Voz |
| H13 | O comprometimento Afectivo é prossecutor da Lealdade |
| H14 | O comprometimento Afectivo é uma variável prossecutora negativamente da Saída |
| H15 | O comprometimento Afectivo não é prossecutor da Voz |

Tabela 3 - Hipóteses existentes entre o Comprometimento Organizacional e o modelo EVL

No que respeita ao inter-relacionamento do Modelo EVL de Hirschman (1970) iremos averiguar do relacionamento positivo da Voz sobre a lealdade, e do negativo da Lealdade e de Voz sobre a Saída, com isto tentaremos instruir se a lealdade e a voz são, ou não, relação causal e indutora, sobre a Saída.

Pelo que se chega ao seguinte quadro de hipótese:

| | |
|-----|---|
| H16 | A voz influência positivamente a Lealdade |
| H17 | A lealdade influencia negativamente a Saída |
| H18 | A Voz influencia negativamente da Saída |

Tabela 4 - Hipóteses existentes entre o Modelo EVL

As hipóteses atrás formuladas pretendem observar todas as causalidades, antecedências e possíveis mediações a criar durante o estudo, numa representação do relacionamento da percepção de Ausência de Alternativas, como o modelo dos três componentes do Comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997), com o modelo EVL de Hirschman (1970) que caracteriza as estratégias comportamentais tomadas pelos indivíduos sobre o qual recai o estudo, tendo sempre em atenção a Saída como ponto final de todo o estudo.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1 Inquérito

De forma a medir o constructo latente Comprometimento Organizacional utilizou-se o questionário de Meyer e Allen (1997), adaptado a Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), contudo, adaptado para o meio militar, mais especificamente para a especialidade de Pilotos da FAP.

A componente Afectiva é medida por seis itens dos quais três têm de ser invertidos, a componente Calculativa é medida por sete itens dos quais apenas um é apresentado de forma invertida e a componente Normativa é medida por seis itens sendo um deles apresentados de forma invertida. As respostas são apresentadas numa escala do tipo Lickert de sete pontos em que (1) corresponde a “completamente em Desacordo” e (7) a “Completamente em Acordo”.

Na análise da componente Alternativa, esta é medida por apenas três itens sendo um deles de forma invertida. As respostas são apresentadas numa escala do tipo Lickert de cinco pontos em que (1) para “Discordo em Absoluto” e (5) “Concordo em Absoluto”.

No que respeita ao modelo EVL, a escala de respostas do tipo Lickert de cinco pontos em que (1) para “Discordo em Absoluto”, e (5) “Concordo em Absoluto”, tendo a componente *EXIT* (Saída) sido medida por dez itens, um deles apresentado de forma invertida, a componente *VOICE* (Voz), medida por também por dez itens, mas com três apresentados de forma invertida e finalmente a componente *LOYALTY* (Lealdade), medida por nove itens, sendo um apresentado de forma invertida.

2.2 Procedimentos

Inicialmente neste estudo pretendia-se analisar o comprometimento organizacional dos pilotos da FAP, que estariam no activo.

Dado que esta organização não autorizou a aplicação do inquérito por questionário aos seus pilotos no activo, contactou-se a APPLA, com vista a analisarmos o tipo de relação que os ex pilotos da FAP mantêm com a organização, mesmo apos a sua saída.

Assim e de acordo com os números conhecidos, de abandono nos últimos 10 anos de 100 militares (anexo 2) na especialidade de piloto, o inquérito foi aplicado a todos estes indivíduos, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 73%.

Esta amostra, em relação à dimensão da população, apresenta uma margem de erro de 5.99% e um intervalo de confiança de 95%¹⁶, podendo ser considerada com representativa da população em estudo.

Alguns autores afirmam que para reflectir uma fidedignidade aceitável, o Alfa de Cronbach tem que possuir um valor de pelo menos 0,70. No entanto, reconhece que esse valor não é um padrão absoluto, sendo que valores inferiores a 0,6 já são considerados inaceitáveis (Hill & Hill, 2005) podem ser aceites caso a pesquisa seja de natureza exploratória, atendendo que o estudo é na área das ciências sociais. A aplicação deste inquérito foi aplicado tendo em conta este pressuposto.

A recolha foi efectuada através de envio electrónico, mais precisamente correio-electrónico. Foi feito um pedido de colaboração neste inquérito aos ex-militares que estão inscritos numa associação própria da especialidade. Este correio-electrónico (anexo 5) continha uma hiperligação que os direccionava para uma plataforma onde só poderiam responder uma única vez ao referido inquérito.

2.2.1 Comprometimento Organizacional

Quanto ao comprometimento organizacional, o questionário dividido pelas três formas de comprometimento, o Comprometimento Organizacional Afectivo, o Comprometimento Organizacional Normativo e o Comprometimento Organizacional Calculativo, onde a resposta é apresentada numa escala do tipo Lickert de 7 pontos, onde (1) “Discordo Totalmente” e (7) “concordo Totalmente”.

No que concerne à escala do comprometimento Organizacional Afectivo, esta é constituída por seis itens, dos quais 3 são invertidos, pois as questões são efectuadas pela negativa.

¹⁶ Estes valores foram calculados através do “Roasoft Sample Size Calculator” extraído de <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

| Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo | |
|---|----------|
| 2. Não me sentia “emocionalmente Ligado” à FAP (I) | CAf_2_I |
| 6. A FAP tinha grande significado pessoal para mim. | CAf_6 |
| 7. Não me sentia como “fazendo parte da família” na FAP. (I) | CAf_7_I |
| 9. Na realidade sentia os problemas da FAP como se fossem meus. | CAf_9 |
| 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP. | CAf_11 |
| 15. Não me sentia como fazendo parte da FAP. (I) | CAf_15_I |

Tabela 5 - Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo

Na escala de comprometimento Organizacional Calculativo é constituída por sete itens.

| Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo | |
|---|---------|
| 1. Acreditava que existiam muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP. | CCal_1 |
| 3. Seria materialmente muito penalizador para mim, nesse momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer | CCal_3 |
| 13. Uma das principais razões para ter continuado na FAP seria que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderia não cobrir a totalidade dos benefícios que tinha. | CCal_13 |
| 14. Naquele momento manter-me na FAP era tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. | CCal_14 |
| 16. Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta na escassez de alternativas de emprego disponíveis | CCAL_16 |
| 17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da FAP. | CCal_17 |
| 19. Como já tinha dado tanto à FAP, não considerava a possibilidade de trabalhar numa outra empresa | CCal_19 |

Tabela 6 - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

No que concerne à última subescala, respeitante ao Comprometimento Organizacional Normativo, é composto seis itens, sendo apenas um deles, invertido.

| Escala do Comprometimento Organizacional Normativo | |
|--|----------|
| 4. Eu não iria deixar a FAP porque sentia que tinha uma obrigação pessoal para com as pessoas que aí trabalhavam | CNor_4 |
| 5. Sentia que não tinha qualquer dever moral em permanecer na FAP (I) | CNor_5_I |
| 8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sentia que não seria correcto deixar FAP. | CNor_8 |
| 10. A FAP merecia a minha lealdade | CNor_10 |
| 12. Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP. | CNor_12 |
| 18. Sentia que tinha um grande dever para com a FAP. | CNor_18 |

Tabela 7 - Escala do Comprometimento Organizacional Normativo

2.2.2 Percepção de Ausência de Alternativas

No que concerne à percepção de ausência de alternativas, neste caso em especial, a formação que estes militares possuem, encaminha-os, quase em exclusivo, para o pilotar de aeronaves, tendo sempre em atenção que estes elementos são militares e que a sua preparação técnica é

para aeronaves muito especiais, pelo seu desempenho, criticidade e especificidade. No entanto, a formação básica destes colaboradores é igual à de todos os pilotos de aviação civil.

Assim, considerando que se trata de um constructo essencial e fazendo parte do nosso modelo inicial do estudo, a sua medição teve de ser muito cuidada. Desta forma, é-nos apresentado o estudo deste constructo, neste questionário, com dez itens, divididos em dois grupos. Um dos grupos avaliará a ausência de alternativa e o outro grupo a percepção de custos elevados associados à mudança. Neste estudo utilizou-se apenas a escala proposta por Nascimento (2008), que analisa a Ausência de Alternativas, três itens sendo que um deles será invertido.

Quanto à escala de resposta, esta é apresentada da seguinte forma, (1) para “Discordo em Absoluto”, e (5) “Concordo em Absoluto”.

Logo obtém-se a seguinte apresentação dos Itens, será desta forma:

| Escala de Percepção da Ausência de Alternativas | |
|--|--------|
| 1. Pensava que, nas condições do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego. | AI_1 |
| 3. Pensava que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que tinha. (I) | AI_3_I |
| 5. Pensava que não tinha no mercado de trabalho, outra alternativa ao meu emprego. | AI_5 |

Tabela 8 - Escala de Percepção da Ausência de Alternativas

2.2.3 Escalas de modelo EVL

Esta é uma escala onde se pretende fundamentalmente medir o Exit (saída) mas também os outros constructos do modelo, pois estudaremos o que levou os pilotos da FAP a abandonarem a carreira militar enveredando por uma carreira civil, que se integra no mesmo âmbito da sua formação primordial. Embora o questionário tenha sido aplicado na sua íntegra, fornecendo dados que permitem analisar também os outros constructos latentes presentes no mesmo, tais com a Voz e a lealdade, no presente estudo, seguindo o modelo inicial, iremos observar fundamentalmente a Saída (Exit).

Neste sentido, e tomando todo o questionário como parte integrante do estudo, foi efectuada uma divisão pelos vários constructos latentes e aplicado um escala de respostas do tipo Lickert da seguinte forma, (1) para “Discordo em Absoluto”, e (5) “Concordo em Absoluto”.

Na escala de medição do constructo Saída, apresentamos dez itens, dos quais apenas um será invertido:

| Escala de SAÍDA | |
|---|-------|
| 4. Não estava a pensar em mudar de organização, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal. (I) | E_4_I |
| 6. Considerava que não tinha outra alternativa para a minha situação, que não fosse sair da FAP. | E_6 |
| 8. Pretendia sair da FAP o mais breve possível | E_8 |
| 16. Se fosse possível teria gostado de mudar de equipa de trabalho. | E_16 |
| 17. Já tinha tomado a decisão de mudar de organização. | E_17 |
| 19. Estava a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho actual para um outro trabalho alternativo | E_19 |
| 28. Tinha estado activamente à procura de um outro emprego alternativo. | E_28 |
| 29. Estava a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho por outra alternativa dentro da FAP, se for possível. | E_29 |
| 30. Estava activamente a tentar que fosse transferido para um outro local de trabalho dentro da FAP | E_30 |
| 35. Se tivesse oportunidade, teria gostado de mudar de organização durante o ano seguinte. | E_35 |

Tabela 9 - Escala da Saída

Quanto ao estudo do constructo Voz, a escala é constituída por dez itens, dos quais três são invertidos:

| Escala de VOZ | |
|---|--------|
| 7. Para além da minha chefia directa, se fosse preciso sei que poderia recorrer a outras pessoas da hierarquia da FAP. | V_7 |
| 10. Na FAP era comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensavam. | V_10 |
| 11. Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela FAP. (I) | V_11_I |
| 14. Quando qualquer coisa não corria bem, apresentava à FAP as minhas razões e sugestões para resolver essa situação. | V_14 |
| 23. Quando tinha um problema de qualquer tipo, utilizava os recursos que a FAP colocava à minha disposição para poder resolver. | V_23 |
| 24. Se tivesse um problema pessoal com a FAP, sabia que tinha de recorrer a uma entidade externa se o quiser ver resolvido. (I) | V_24_I |
| 25. Sempre que queria, poderia apresentar ideias para melhorar o funcionamento da FAP. | V_25 |
| 27. Quando havia um problema de qualquer tipo poderia falar livremente com a minha chefia. | V_27 |
| 34. Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela minha chefia directa. (I) | V_34_I |
| 37. Sentia-me com vontade para aprender ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estivessem de acordo com a minha chefia. | V_37 |

Tabela 10 - Escala de VOZ

No que respeita à ao estudo do constructo Lealdade, a escala é constituída por nove itens, sendo um invertido:

| Escala de LEALDADE | |
|--|--------|
| 2. Defendia a FAP quando os outros a criticavam. | L_2 |
| 3. Era incapaz de criticar negativamente a FAP na presença de pessoas que não fossem seus colaboradores. | L_3 |
| 5. O meu comportamento respeitava os valores, normas e princípios que orientavam a FAP. | L_5 |
| 9. A FAP tinha capacidade de resolver os problemas que aparecessem através de consensos. | L_9 |
| 12. Ficava preocupado quando a FAP tinha um problema. | L_12 |
| 15. Como tinha confiança na hierarquia da FAP, fazia o meu trabalho com rigor e deixava que a hierarquia tomasse as decisões que lhe competia tomar. | L_15 |
| 22. Pessoalmente considerava que a FAP era uma boa organização para se trabalhar. | L_22 |
| 26. Quando havia um problema, sei que a hierarquia iria resolve-lo. | L_26 |
| 31. Pensava que a FAP não merecia que a defendesse quando era criticada por outros. (I) | L_31_I |

Tabela 11 - Escala de Lealdade

2.3 Amostra

Dado que obtivemos 73 respostas completas ao inquérito aplicado e que o universo teria no seu total 100 possíveis respostas, consideramos todas as respostas como válidas.

Assim, apresentam-se um total de 73 participantes. No que respeita à caracterização por sexo, 72 participantes são do sexo masculino e 1 participante do sexo feminino.

Na caracterização quanto ao estado civil, há 68 participantes casados ou em união de facto, 2 solteiros e 3 divorciados ou separados, de acordo com a ilustração seguinte.

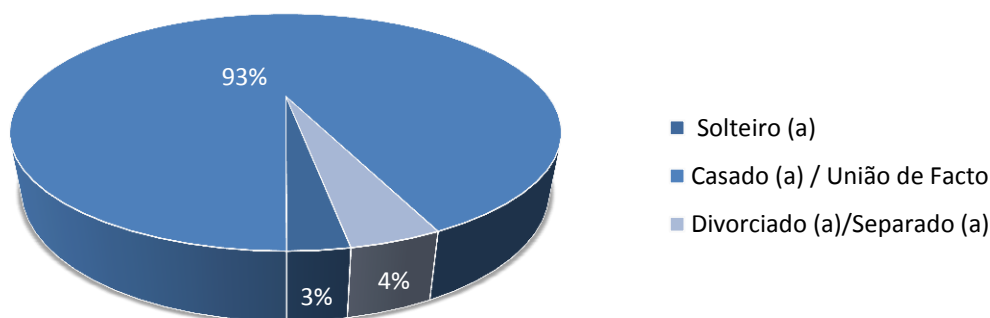


Ilustração 4 - Estado Civil

No que concerne à faixa etária, obteve-se 1 resposta na faixa etária dos 26 aos 35 anos, 51 respostas na faixa etária dos 36 anos aos 45 anos, 13 respostas dos 46 anos aos 55 anos, 8 respostas com mais de 56 anos, como se pode constatar na ilustração 5.

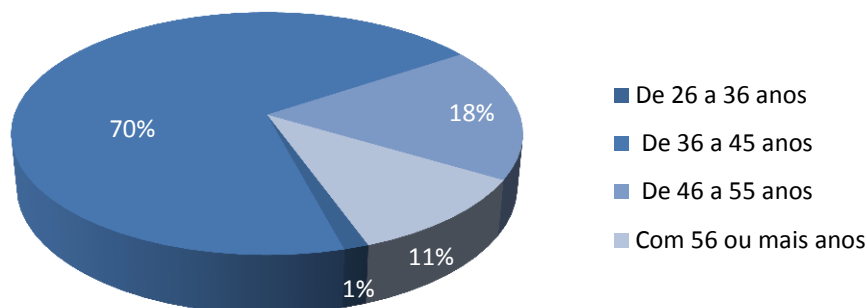


Ilustração 5 - Faixa Etária

Quanto ao tempo de trabalho total, os resultados são os seguintes:

| Tempo de Trabalho | |
|--------------------------|-----|
| Até 4 anos | 1% |
| De 5 a 9 anos | 42% |
| De 10 a 14 anos | 22% |
| De 15 a 19 anos | 8% |
| Com 20 ou mais anos | 26% |

Tabela 12 - Tempo de trabalho

Pode-se observar no quadro anterior de que a grande maioria das respostas situa-se no intervalo de 5 a 9 anos, apresentando-se a 31 respostas neste intervalo, que o segundo maior resultado é apresentado no intervalo maior de 20 anos e que em terceiro apresenta-se no intervalo dos 10 aos 14 anos.

No que respeita à antiguidade, ou seja, permanência do militar nas fileiras da FAP, verifica-se que a grande maioria apenas cumpriu o mínimo exigido por lei para o abandono das fileiras, que se situa nos 8 anos. Assim, temos 42 respostas no intervalo respeitante de 5 a 9 anos.

É também observável que o segundo intervalo, que é o imediatamente seguinte, de 10 a 14 anos, é o que apresenta o segundo maior número de respostas, no total de 14 respostas.

| Antiguidade na FAP | |
|---------------------------|-----|
| Até 4 anos | 3% |
| De 5 a 9 anos | 58% |
| De 10 a 14 anos | 19% |
| De 15 a 19 anos | 11% |
| Com 20 ou mais anos | 10% |

Tabela 13 - Antiguidade na FAP

Quando se inquirere sobre o número de empresas que trabalhou, contando com a FAP, o que se observa é que a larga maioria dos inquiridos respondeu “2 empresas”, ou seja, obtiveram a sua formação como piloto na FAP, iniciando a actividade laboral na FAP, posteriormente saíram da FAP e ingressaram na empresa de aviação, onde permanecem até à data da resposta ao inquérito (Tabela 14).

| Contando com FAP, em quantas empresas/organizações é que trabalhou durante a sua vida: | |
|---|-----|
| 1 | 3% |
| 2 | 82% |
| 3 | 14% |
| 4 | 1% |

Tabela 14 - Empresas/Organizações onde Trabalhou

Quanto ao nível de habilitações académicas, também se verifica que dado que a formação de piloto do quadro permanente na FAP, na especialidade de Piloto Aviador é uma licenciatura, é de esperar que a grande maioria dos pilotos inquiridos tenha como grau académico no mínimo a licenciatura, contudo, observa-se também que na carreira de Piloto contratado, o mínimo é o 12º ano de escolaridade, identificam-se assim também 7 respostas neste patamar. No que concerne às 5 respostas com grau de Mestrado, poderemos também vir a observar mais à frente na caracterização por posição hierárquica, que os postos superiores a Major são de grau equiparado a mestrado (Tabela 15).

| Indique o Nível de Habilitações Académicas mais elevado que tenha frequentado: | |
|---|-----|
| 12º Ano | 10% |
| Ensino superior | 84% |
| Mestrado | 7% |

Tabela 15 - Nível de Habilitações Literárias

Caracterizando a amostra face à área funcional, verifica-se que a grande maioria está situada na área de piloto, e seguindo logo de imediato por Comandante de Esquadilha.

Podemos ainda salientar que existem respostas em áreas funcionais muito elevadas hierarquicamente, nomeadamente 1 resposta em Comandante de Unidade (comando de Base Aérea) e 1 resposta em Director de Serviço, o que implica que já estariam no mínimo no Posto de Tenente-Coronel (Tabela 16)

| Indique a Área funcional que melhor represente o conteúdo do seu trabalho na FAP. | |
|--|-----|
| Piloto | 65% |
| Comandante de Esquadilha | 25% |
| Comandante de Esquadra | 7% |
| Comandante de Grupo de Apoio | 1% |
| Comandante de Unidade | 1% |
| Director de Serviço | 1% |

Tabela 16 - Área Funcional

A caracterização que a seguir se apresenta é efectuada com base na posição hierárquica na FAP. Uma vez que a classe de pilotos só tem oficiais, os postos apresentados são os dessa classe. Observa-se que o posto de Tenente e o de Capitão são os postos onde se obteve a maioria das respostas, o que também vem confirmar a antiguidade na FAP e, por conseguinte, a área funcional de Piloto e Comandante de Esquadilha (Tabela 17).

| Indique a posição hierárquica que detinha quando abandonou a FAP. | |
|--|-----|
| Aspirante a Oficial | 1% |
| Alferes | 3% |
| Tenente | 34% |
| Capitão | 51% |
| Major | 7% |
| Tenente-Coronel | 1% |
| Coronel | 3% |

Tabela 17 - Hierarquia

Há ainda a referir que no posto de Coronel obtivemos 2 respostas, vindo, desta forma, confirmar o que anteriormente se descreveu no que se cingia ao facto de termos obtido respostas em áreas funcionais mais altas como o de Comandante de Unidade e de Director de Serviço.

No que concerne ao posto de Major, as 5 respostas vêm de encontro às 5 respostas de habilitações literárias no grau de Mestre, embora tenhamos obtido 1 resposta no posto de Tenente-Coronel e Coronel que, pela idade mais avançada, ainda não terão sido abrangidos pela equiparação ao grau de mestre nas suas habilitações académicas, dado que a legislação de equiparação é mais recente.

2.4 Opção Metodológica do tratamento da informação recolhida

No que respeita às opções metodológica referentes ao tratamento da informação recolhida, foi realizada uma validação do instrumento utilizado face à amostra, isto é, as escalas utilizadas na medição dos constructos latentes presentes no estudo da Percepção de Ausência de Alternativas, Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997), com o modelo EVL de Hirschman (1970). Numa fase seguinte, estudou-se a verificação das hipóteses formuladas através da rejeição ou não das mesmas, propondo-se um modelo estrutural.

2.4.1 Validação da ferramenta face à amostra

Uma validação de um instrumento face à amostra pretende analisar e garantir que os itens através dos quais de cada constructo é medido, medem na realidade esse constructo latente.

Quanto à fiabilidade do instrumento, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach que, para tal, deve assumir valores superiores a 0,7, mas que em ciências sociais poderemos aceitar valores iguais ou superiores a 0,5 (Hill & Hill, 2005; Marôco, 2011).

Ainda dentro da análise interna de cada constructo aplicámos uma reabilitação de fiabilidade do próprio constructo, ou seja, efectuou-se o tratamento e eliminação de alguns itens que apresentavam valores de correlação inferiores a 0,3.

A escala em análise foi sujeita de seguida a uma análise factorial exploratória.

A análise factorial exploratória consiste numa técnica que permite determinar os factores subjacentes a um conjunto de itens, através da Extração de "...Factores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explicita) controlam variáveis originais" (Marôco, 2011: 471). Assim, se os itens medem na realidade um determinado constructo latente, então é expectável que a análise factorial permita a extração de um único factor, que corresponde ao constructo latente em causa.

Com esta análise, observando a carga factorial de cada item (*Factor Loading*), poderemos auferir o nível de relacionamento entre este item e o factor que este está a saturar. Quanto mais saturar, mais relacionado estará com este factor. O valor apresentado desta carga factorial deve ser superior a 0,5 para que seja possível de se afirmar que estão na realidade a mensurar o factor. (Hill e Hill, 2005)

Seguidamente, nesta análise factorial, procedeu-se também ao forçar da extração de apenas um factor, de forma a confirmar a mensuração destes itens, isto quando a solução factorial era composta por mais do que um factor.

Para além desta análise, teve-se em conta que ao eliminar factores, teríamos sempre de deixar mo mínimo três, caso contrário o próprio *software* utilizado na análise nos informaria que não poderia proceder à análise factorial.

No que respeita a este estudo, no que concerne ao método de rotação utilizado, sabendo que o mais utilizado é o método Varimax que tem por objectivo a obtenção de uma estrutura factorial onde se analisa que apenas uma das variáveis originais, está fortemente associada com um único factor (Marôco, 2011: 486). No presente estudo utilizamos o método Promax,

ou seja, a rotação dos eixos possibilita encontrar uma estrutura onde todas as variáveis existentes e validadas possuam pesos muito elevados num único factor.

No modelo de análise factorial também foi utilizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que consiste na observação de homogeneidade das variáveis, que tem como função a comparação das correlações simples com as correlações parciais observáveis entre as variáveis (Marôco, 2011: 477). O KMO examina o ajuste dos dados utilizando, simultaneamente, todas as variáveis numa escala entre 0 e 1. Valores abaixo de 0,5 são considerados inadequados. Apresentando-se da seguinte forma a sua classificação:

| Valor de KMO | Classificação |
|--------------|-------------------------|
|]0,9:1,0] | Excelente |
|]0,8:0,9] | Boa |
|]0,7:0,8] | Média |
|]0,6:0,7] | Medíocre |
|]0,5:0,6] | Mau mas ainda aceitável |
| $\leq 0,5$ | Inaceitável |

Tabela 18 - Classificação quanto ao KMO (Marôco, 2011:477)

2.4.2 Verificação testes de hipóteses

Neste ponto apresenta-se a modelo de verificação, utilizado no sentido de se poderem validar, ou não, as hipóteses apresentadas anteriormente. Assim, foram utilizadas na análise, regressões lineares, onde com as relações criadas entre as variáveis independentes (ou preditoras) e as variáveis dependentes (ou de resposta), de forma a se poder aferir a percentagem da variável dependente que é explicada pela variável independente.

A influência quantitativa das variáveis independentes nas dependentes será avaliado pelo coeficiente de determinação, ou seja, esta mensuração é efectuada através do R-Square, designado por R^2 e que, na realidade, é o valor que a variável independente influencia e explica a variável dependente. Em ciências sociais aceitam-se valores iguais ou superiores a 0,5 (Marôco, 2011: 683).

Verificam-se também os coeficientes de regressão por “coeficientes beta” e que comprova a fiabilidade da hipótese ou não fiabilidade delas. Contudo, mesmo não actuando no modelo como um todo e não usando uma metodologia de equações estruturais, apresenta-se a ilustração seguinte para melhor percepção do estudo.

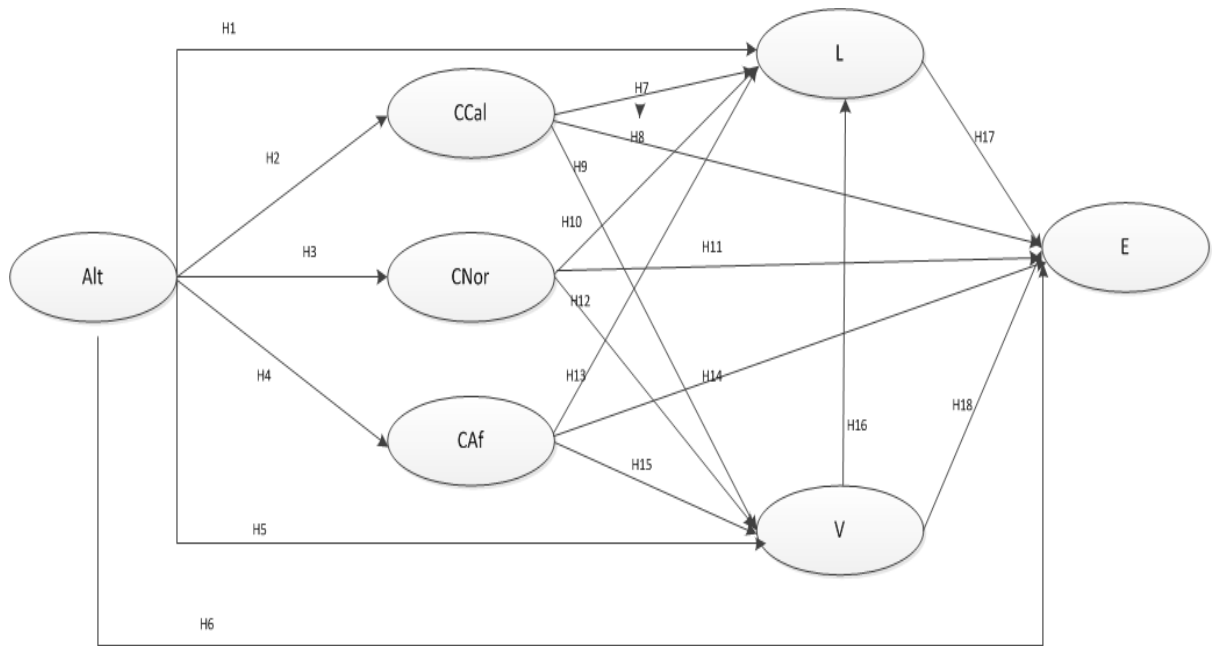


Ilustração 6 - Modelo Inicial de Hipóteses proposto

Por fim, efectuou-se testes de mediação com o modelo de regressão linear, utilizando o que é descrito por Marôco (2011), onde este apresenta a forma de como as mediações existentes no modelo final a apresentar devem ser testadas de forma a verificar a sua relevância.

Assim, tem-se que a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é muitas vezes mediada por uma terceira variável que efectua a mediação do efeito da variável independente para a dependente (Marôco, 2011: 761).

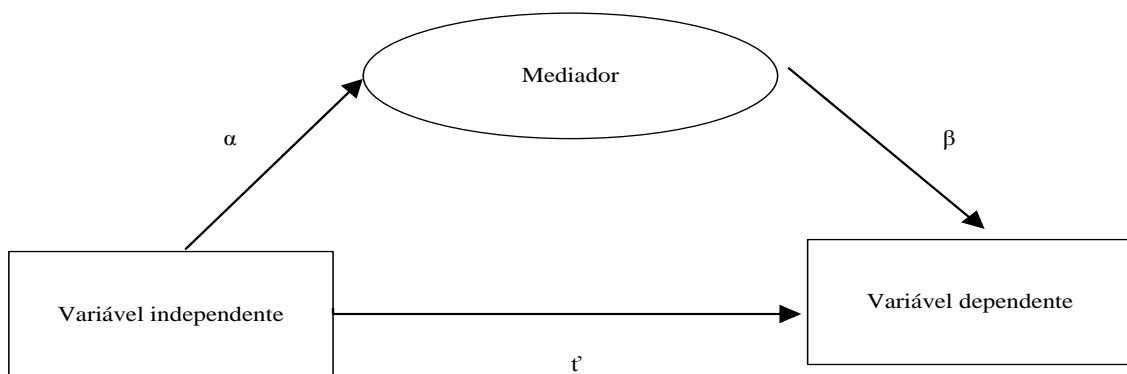


Ilustração 7 - Modelo de Mediação Marôco (2011)

É estabelecida a hipótese nula de os efeitos indirectos não serem significativos, isto é o produto entre os valores dos coeficientes de regressão da variável independente com o mediador (α) e do mediador da variável dependente (β) ser igual a zero ($\alpha\beta=0$).

O valor dos efeitos indirectos é calculado a partir de valor do Z de Sobel, cuja fórmula é:

$$Z = \frac{\hat{\alpha}\hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 \hat{s}_{\alpha}^2 + \hat{\alpha}^2 \hat{s}_{\beta}^2 + \hat{s}_{\alpha}^2 \hat{s}_{\beta}^2}}$$

Ilustração 8 - Formula de Z de Sobel (Marôco, 2011)

A significância do valor do Z de Sobel é dada pelo p-value. Se o valor de p-value for igual ou menor do que o valor do nível de significância é rejeitada a hipótese nula de ausência dos efeitos indirectos, deduzindo a possibilidade de existência de uma relação de mediação, isto é, não se rejeita a hipótese em estudo de mediação. Pelo contrário se o valor do p-value for maior do que o valor do nível de significância a hipótese nula de ausência dos efeitos indirectos não é rejeitada. Neste caso, não se pode aduzir da existência de uma relação de mediação, isto é a hipótese em estudo de mediação é rejeitada (Marôco, 2011)

No presente trabalho utilizou-se um nível de significância de 0,05.

No fim de todas as análises factoriais aos constructos envolvidos foi efectuada a criação de variáveis latentes para cada constructo que consiste no aplicar da fórmula:

$$\text{Variavel Latente} = \frac{((X1 * FL1) + (X2 * FL2) + \dots)}{n}$$

Ilustração 9 - Formula de cálculo de Variável Latente

Onde X= ao Item da escala, FL= *Factor Loading* apresentado na Matriz do Factor e N= ao número de interjeições entre os Itens e os *factor loading*.

Capítulo 3 – Análise de Resultados

Neste capítulo descreve-se os resultados obtidos. O tratamento dos dados foi realizado em duas fases. Inicialmente procedeu-se à validação de cada instrumento utilizado face à amostra. Em seguida, passou-se a testar cada hipótese formulada.

3.1 Validação face à amostra

A validação face ao grau de confiabilidade deste questionário aplicado neste estudo é representado pela tabela que a seguir se apresenta, onde estão inscritos os valores obtidos face aos vários constructos analisados, assim obteve-se Alfa de Cronbach que varia entre 0,527 e 0,910.

| Constructo | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------|-------------------------|
| Ausência Alternativas | 0,910 |
| Comprometimento Afectivo | 0,620 |
| Comprometimento Calculativo | 0,867 |
| Comprometimento Normativo | 0,765 |
| Voz | 0,745 |
| Lealdade | 0,527 |
| Saída | 0,589 |

Tabela 19 - Alfa de Cronbach encontrados no estudo por constructo

3.1.1 Percepção de Ausência de Alternativas

Verificou-se que a escala de percepção da Ausência de Alternativas apresentou um valor do coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,910. Constata-se ainda que o valor da correlação corrigida item-total de cada item da escala é superior aos valores tidos como referência (Quadro 1).

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Pensava que, nas condições do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego | 2,99 | 3,653 | ,868 | ,769 | ,833 |
| Pensava que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que Tinha (I) | 3,08 | 4,299 | ,780 | ,612 | ,903 |
| Pensava que não tinha no mercado de trabalho, outra alternativa ao meu emprego | 3,25 | 4,716 | ,834 | ,726 | ,869 |

Quadro 1 - Correlação corrigida dos Itens componentes da Percepção de Ausência de Alternativas

Os resultados obtidos sugerem, assim, que esta escala apresenta uma fiabilidade interna aceitável.

Passou-se, em seguida, à validação factorial desta escala. A solução factorial encontrada permitiu a extracção de 1 único factor, que explica 85,315% da variância (Quadro 2).

Total Variance Explained

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,559 | 85,315 | 85,315 | 2,352 | 78,406 | 78,406 |
| 2 | ,292 | 9,739 | 95,054 | | | |
| 3 | ,148 | 4,946 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,734

Quadro 2 - validação factorial para extracção de um factor da Alt

A carga factorial dos itens variou de 0,811 a 0,951 (Quadro 3).

Factor Matrix^a

| | Factor |
|--|--------|
| | 1 |
| Pensava que, nas condições do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego | 0,951 |
| Pensava que não tinha no mercado de trabalho, outra alternativa ao meu emprego | 0,888 |
| Pensava que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que Tinha (I) | 0,811 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Quadro 3 - Carga Factorial dos Itens da Alt

Communalities

| | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Pensava que, nas condições do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego | ,769 | ,905 |
| Pensava que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que Tinha (I) | ,612 | ,658 |
| Pensava que não tinha no mercado de trabalho, outra alternativa ao meu emprego | ,726 | ,789 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 4 - Comunalidades para a Alt

3.1.2 Comprometimento Calculativo

Seguidamente, passou-se a analisar os constructos referentes ao modelo dos Três-componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Alan, o Comprometimento Calculativo (CCal), o Comprometimento Afectivo (CAf) e o Comprometimento Normativo (CNor).

Na análise desta escala de medida, este apresenta-nos um valor do Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,867, um valor considerado muito bom, bem superior ao recomendado para as ciências sociais de 0,50.

O valor da correlação corrigida item-total (Quadro 5) varia de 0,552 a 0,713, desta forma constata-se ainda que o valor da correlação corrigida item-total de cada item da escala é superior aos valores tidos como referência

| Item-Total Statistics | | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|--|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Acreditava que existiam muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP | 12,42 | 62,081 | ,708 | ,574 | ,838 |
| Seria materialmente muito penalizador para mim, nesse momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer | 13,03 | 70,249 | ,655 | ,511 | ,847 |
| Uma das principais razões para ter continuado na FAP seria que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderia não cobrir a totalidade dos benefícios que tinha | 12,96 | 68,679 | ,668 | ,648 | ,844 |
| Naquele momento manter-me na FAP era tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal | 12,81 | 69,629 | ,552 | ,581 | ,860 |
| Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta na escassez de alternativas de emprego disponíveis | 13,05 | 70,553 | ,625 | ,578 | ,850 |
| Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da FAP | 12,30 | 60,852 | ,713 | ,587 | ,838 |
| Como já tinha dado tanto à FAP, não considerava a possibilidade de trabalhar numa outra empresa | 13,18 | 71,898 | ,591 | ,528 | ,854 |

Quadro 5 - Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Calculativo

Realizou-se uma AFE, a qual permitiu a extracção de 1 factor que explica 56,120% da variância dos dados (Quadro 6)

| Total Variance Explained | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,928 | 56,120 | 56,120 | 3,428 | 48,970 | 48,970 |
| 2 | ,963 | 13,755 | 69,875 | | | |
| 3 | ,797 | 11,386 | 81,261 | | | |
| 4 | ,477 | 6,814 | 88,074 | | | |
| 5 | ,410 | 5,855 | 93,930 | | | |
| 6 | ,225 | 3,218 | 97,148 | | | |
| 7 | ,200 | 2,852 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 6 - validação factorial para extracção de um factor de CCal

Todos os itens da escala de medida do Comprometimento Organizacional Calculativo saturam no factor extraído (Quadro 7), sendo a menor carga factorial de 0,577 superior ao valor recomendado.

| Factor Matrix ^a | | Factor |
|--|--|--------|
| | | 1 |
| Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da FAP | | ,794 |
| Acreditava que existiam muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP | | ,776 |
| Seria materialmente muito penalizador para mim, nesse momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer | | ,716 |
| Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta na escassez de alternativas de emprego disponíveis | | ,688 |
| Uma das principais razões para ter continuado na FAP seria que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderia não cobrir a totalidade dos benefícios que tinha | | ,676 |
| Como já tinha dado tanto à FAP, não considerava a possibilidade de trabalhar numa outra empresa | | ,648 |
| Naquele momento manter-me na FAP era tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal | | ,577 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.; KMO=0,766

a.1 factors extracted. 5 iterations required.

Quadro 7 - Carga Factorial dos Itens do CCal

3.1.3 Comprometimento Afectivo

Na análise desta escala de medida, este apresenta-nos um valor do Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,620, um valor considerado muito bom, superior ao recomendado para as ciências sociais de 0,50.

O valor da correlação corrigida item-total (Quadro 8) varia de -0,001 a 0,654. Desta forma, constata-se ainda que o valor da correlação corrigida item-total de cada item da escala é superior aos valores tidos como referência, à excepção de um dos itens, que apresenta um valor de -0,001 pelo que tem de ser Rejeitado.

| Item-Total Statistics | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Não me sentia “emocionalmente Ligado” à FAP (I) | 26,27 | 24,729 | ,654 | ,558 | ,484 |
| A FAP tinha grande significado pessoal para mim. | 26,55 | 25,973 | ,379 | ,269 | ,566 |
| Não me sentia como “fazendo parte da família” na FAP (I) | 26,49 | 26,337 | ,451 | ,597 | ,545 |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP. | 29,88 | 29,360 | -,001 | ,040 | ,770 |
| Na realidade sentia os problemas da FAP como se fossem meus. | 28,25 | 23,688 | ,499 | ,424 | ,515 |
| Não me sentia como fazendo parte da FAP (I) | 26,40 | 26,382 | ,446 | ,646 | ,547 |

Quadro 8 -Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Afectivo

Desta forma, efectua-se uma nova análise à mesma escala, contudo, sem a presença dos itens que apresentavam valor abaixo do aceitável e estipulado com tal para o estudo, obtendo-se assim num α de Cronbach de 0,616.

E, por conseguinte, de uma correlação entre todos os itens com valores aceitáveis para o estudo em questão.

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Não me sentia “ emocionalmente Ligado” à FAP (I) | 12,64 | 7,094 | ,616 | ,386 | ,866 |
| Não me sentia como “fazendo parte da família” na FAP (I) | 12,86 | 5,953 | ,738 | ,596 | ,753 |
| Não me sentia como fazendo parte da FAP (I) | 12,77 | 5,737 | ,782 | ,633 | ,708 |

Quadro 9 - Correlação corrigida dos Itens componentes do Comprometimento Afectivo (corrigido)

Após a reabilitação sem os itens com valores de correlação aceitáveis, os resultados sugerem assim que esta escala apresenta uma fiabilidade interna aceitável.

De seguida, passou-se à validação factorial desta escala. A solução factorial encontrada permitiu a extracção de 1 único factor, que explica 76,15% da variância (Quadro 10)

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,285 | 76,155 | 76,155 | 1,972 | 65,719 | 65,719 |
| 2 | ,484 | 16,134 | 92,289 | | | |
| 3 | ,231 | 7,711 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 10 - validação factorial para extracção de um factor CAF

A carga factorial dos itens variou de 0,661 a 0,917 (Quadro 11)

Factor Matrix^a

| | Factor |
|--|-------------|
| | 1 |
| Não me sentia como fazendo parte da FAP (I) | ,917 |
| Não me sentia como “fazendo parte da família” na FAP (I) | ,833 |
| Não me sentia “emocionalmente Ligado” à FAP (I) | ,661 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,688

a.1 factors extracted. 4 iterations required.

Quadro 11 Carga Factorial dos Itens do CAF

3.1.4 Comprometimento Normativo

No que respeita à análise do terceiro componente do modelo dos Três-componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1970), o comprometimento normativo, apresentou um valor do Alfa de Cronbach de 0,765.

Sendo que numa primeira análise se verificou da existência de itens que apresentavam valores de correlação corrigida inferiores ao estipulado como aceitável para o estudo (Quadro 12), foi efectuado então uma reabilitação sem esse item (Quadro 13).

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Eu não iria deixar a FAP porque sentia que tinha uma obrigação pessoal para com as pessoas que ai trabalhavam | 15,07 | 37,315 | ,677 | ,552 | ,690 |
| Sentia que não tinha qualquer dever moral em permanecer na FAP (I) | 14,38 | 33,768 | ,573 | ,528 | ,716 |

| | | | | | |
|---|-------|--------|-------------|------|-------------|
| Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sentia que não seria correcto deixar FAP | 15,00 | 37,556 | ,662 | ,572 | ,694 |
| A FAP merecia a minha lealdade | 11,08 | 50,882 | ,002 | ,133 | ,839 |
| Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP | 15,49 | 40,559 | ,666 | ,569 | ,706 |
| Sentia que tinha um grande dever para com a FAP | 14,38 | 33,879 | ,613 | ,435 | ,701 |

Quadro 12 - Correlação corrigidas dos Itens constituintes do Comprometimento Normativo

Após a obtenção destes resultados efectuou-se uma reabilitação rejeitando os itens que apresentaram valores de correlação inferior ao estipulado com aceitável para o presente estudo.

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Eu não iria deixar a FAP porque sentia que tinha uma obrigação pessoal para com as pessoas que ai trabalhavam | 9,07 | 34,870 | ,685 | ,551 | ,797 |
| Sentia que não tinha qualquer dever moral em permanecer na FAP (I) | 8,38 | 29,906 | ,654 | ,494 | ,810 |
| Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sentia que não seria correcto deixar FAP | 9,00 | 34,722 | ,692 | ,567 | ,795 |
| Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP | 9,49 | 37,476 | ,714 | ,560 | ,801 |
| Sentia que tinha um grande dever para com a FAP | 8,38 | 32,406 | ,574 | ,385 | ,832 |

Quadro 13 - Correlação corrigidas dos Itens constituintes do CNor. (corrigido)

Assim, os resultados apresentados (Quadro13), sugerem que esta escala apresenta uma fiabilidade interna aceitável.

A validação factorial efectuada a esta escala permitiu a extracção de um único factor, que explica 63,639% da Variância (Quadro 14).

Total Variance Explained

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,182 | 63,639 | 63,639 | 2,744 | 54,870 | 54,870 |
| 2 | ,655 | 13,095 | 76,734 | | | |
| 3 | ,573 | 11,451 | 88,185 | | | |
| 4 | ,320 | 6,408 | 94,593 | | | |
| 5 | ,270 | 5,407 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 14 - Validação factorial para extracção de um factor CNor

No que diz respeito à carga factorial dos itens que medem o Comprometimento Normativo, estes variam entre 0,606 e 0,817 (Quadro 15).

Factor Matrix^a

| | Factor |
|---|--------|
| | 1 |
| Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP | ,817 |
| Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sentia que não seria correcto deixar FAP | ,786 |
| Eu não iria deixar a FAP porque sentia que tinha uma obrigação pessoal para com as pessoas que ai trabalhavam | ,774 |
| Sentia que não tinha qualquer dever moral em permanecer na FAP (I) | ,702 |
| Sentia que tinha um grande dever para com a FAP | ,606 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,796

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Quadro 15 - Carga Factorial dos Itens do CNor

3.1.5 EVL

3.1.5.1 Saída /Exit

No que respeita a este constructo, tal como em todos os outros, a análise é efectuada primeiramente com todos os itens que compõem a escala inicial e, seguidamente, apenas e só com os itens apresentem um valor de correlação corrigido superior aos valores tidos como referência.

Assim, verifica-se que a escala de Saída apresentou um valor de coeficiente de Cronbach de 0,589. Constatando-se ainda que o valor de correlação corrigida item-total de cada item é superior ao valor tido em conta como referência (Quadro 16).

| Item-Total Statistics | | | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pretendia sair da FAP o mais breve possível | 3,51 | 4,753 | ,680 | ,498 | ,580 |
| Tinha estado activamente à procura de um outro emprego alternativo | 3,63 | 6,236 | ,475 | ,229 | ,807 |
| Se tivesse oportunidade, teria gostado de mudar de organização durante o ano seguinte | 3,58 | 5,137 | ,643 | ,471 | ,627 |

Quadro 16 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Saída

Os resultados sugerem, assim, que a esta escala apresenta uma fiabilidade interna aceitável.

Passou-se, em seguida, à validação factorial desta escala. A solução factorial encontrada permitiu a extracção de um único factor, que explica 67,988% da variância (Quadro 17).

Total Variance Explained

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,040 | 67,988 | 67,988 | 1,640 | 54,678 | 54,678 |
| 2 | ,640 | 21,349 | 89,337 | | | |
| 3 | ,320 | 10,663 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,647

Quadro 17 - Validação factorial para a extracção de um único factor Saída

A carga factorial dos itens variou de 0,777 a 0,872 (quadro 18).

Factor Matrix^a

| | Factor |
|---|--------|
| | 1 |
| Pretendia sair da FAP o mais breve possível | ,872 |
| Tinha estado activamente à procura de um outro emprego alternativo | ,527 |
| Se tivesse oportunidade, teria gostado de mudar de organização durante o ano seguinte | ,777 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,645

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Quadro 18 - Carga Factorial dos itens de Saída

3.1.5.2 Lealdade /Loyalty

Este é um constructo que se deve analisar, uma vez que todos os inquiridos já estão fora da FAP e a trabalharem em empresas de aviação civil.

Verificou-se que a escala referente ao constructo Lealdade apresentou um valor de Alfa de Cronbach de 0,527. Constata-se ainda que o valor da correlação corrigida item-total de cada item da escala é superior aos valores tidos como referencia (Quadro 19).

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Defendia a FAP quando os outros a criticavam | 13,81 | 3,379 | ,482 | ,251 | ,581 |
| Pensava que a FAP não merecia que a defendesse quando era criticada por outros (I) | 13,79 | 3,138 | ,582 | ,379 | ,521 |
| Pessoalmente considerava que a FAP era uma boa organização para se trabalhar | 13,93 | 3,009 | ,441 | ,286 | ,596 |

Quadro 19 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Lealdade

Passou-se, de seguida, à validação factorial desta escala. A solução factorial encontrada permitiu a extracção de um único factor, que explica 62,651% da variância (Quadro 20).

Total Variance Explained

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 1,880 | 62,651 | 62,651 | 1,383 | 46,089 | 46,089 |
| 2 | ,668 | 22,283 | 84,934 | | | |
| 3 | ,452 | 15,066 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 20 - Validação factorial para a extracção de um único factor da Lealdade

A carga factorial dos itens variou de 0,542 a 0,837 (Quadro 21).

Factor Matrix^a

| | Factor |
|--|--------|
| | 1 |
| Pensava que a FAP não merecia que a defendesse quando era criticada por outros (I) | ,837 |
| Pessoalmente considerava que a FAP era uma boa organização para se trabalhar | ,623 |
| Defendia a FAP quando os outros a criticavam | ,542 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,642

a. 1 factors extracted. 4 iterations required

Quadro 21 -Carga Factorial dos itens da Lealdade

3.1.5.3 VOZ /VOICE

O constructo Voz, porque estamos a lidar com elementos oriundos do meio militar, pode mostrar resultados diferentes dos que se fosse aplicado no meio civil e embora este inquérito tenha sido aplicado depois de eles terem abandonado esse meio, reporta sempre ao momento da sua saída.

Verificou-se que a escala referente ao constructo voz apresentou um valor de Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,745. Constata-se ainda que o valor da correlação corrigida item-total de cada item da escala é superior aos valores tidos como referência (Quadro 22).

| Item-Total Statistics | | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Para além da minha chefia directa, se fosse preciso sei que poderia recorrer a outras pessoas da hierarquia da FAP | 19,27 | 15,979 | ,426 | ,742 |
| Na FAP era comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensavam | 19,18 | 15,010 | ,665 | ,679 |
| Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela FAP (I) | 18,59 | 14,662 | ,485 | ,730 |
| Quando qualquer coisa não corria bem, apresentava à FAP as minhas razões e sugestões para resolver essa situação | 18,25 | 16,911 | ,464 | ,731 |
| Sempre que queria, poderia apresentar ideias para melhorar o funcionamento da FAP | 19,08 | 16,743 | ,473 | ,729 |
| Quando havia um problema de qualquer tipo poderia falar livremente com a minha chefia | 19,19 | 15,296 | ,514 | ,717 |

Quadro 22 - Correlações corrigidas dos itens constituintes da Voz

Os resultados sugerem, assim, que esta escala apresenta uma fiabilidade interna aceitável, embora tenhamos aceitado alguns itens com valores um pouco menores do que os valores tidos como referência. Isto porque a análise é feita já depois da saída dos militares da FAP.

De seguida, passou-se à validação factorial desta escala. A solução factorial encontrada permitiu a extracção de um único factor, que explica 46,158% da variância (Quadro23).

Total Variance Explained

| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,769 | 46,158 | 46,158 | 2,156 | 35,926 | 35,926 |
| 2 | ,995 | 16,591 | 62,750 | | | |
| 3 | ,803 | 13,381 | 76,130 | | | |
| 4 | ,682 | 11,371 | 87,502 | | | |
| 5 | ,478 | 7,960 | 95,462 | | | |
| 6 | ,272 | 4,538 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Quadro 23 - Validação factorial para a extracção de um único factor da Voz

A Carga factorial dos itens variou de 0,473 e 0,825 (Quadro 24).

Factor Matrix^a

| | Factor |
|---|--------|
| | 1 |
| Na FAP era comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensavam | ,825 |
| Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela FAP (I) | ,645 |
| Sempre que queria, poderia apresentar ideias para melhorar o funcionamento da FAP | ,553 |
| Quando havia um problema de qualquer tipo poderia falar livremente com a minha chefia | ,540 |
| Para além da minha chefia directa, se fosse preciso sei que poderia recorrer a outras pessoas da hierarquia da FAP | ,487 |
| Quando qualquer coisa não corria bem, apresentava à FAP as minhas razões e sugestões para resolver essa situação | ,473 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. KMO=0,676

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Quadro 24 - Carga Factorial dos itens da Voz

3.2 Teste de Hipóteses

No Quadro 25 apresenta-se as estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

No seguimento deste estudo efectuado anteriormente, de todo este processo metodológico efectivado, realizou-se uma verificação do co-relacionamento existentes entre estes três modelos, pelo que se chegou ao seguinte quadro:

| | Mean | Std. Deviation | CAf | CCal | CNor | Alt | E | L | V |
|-------------|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CAf | 5,119 | ,980 | (,843) | | | | | | |
| CCal | 1,752 | 1,119 | -,313** | (,867) | | | | | |
| CNor | 1,604 | 1,037 | -,117 | ,705** | (,832) | | | | |
| Alt | 1,373 | ,890 | -,137 | ,613** | ,345** | (,910) | | | |
| E | 1,327 | ,829 | -,465** | ,259* | ,104 | ,285* | (,764) | | |
| L | 3,113 | ,374 | ,319** | -,289* | -,109 | -,288* | -,465** | (,693) | |
| V | 2,211 | ,465 | ,251* | -,301** | -,254* | -,312** | -,377** | ,488** | (,745) |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Entre parêntesis apresenta-se o valor do Coeficiente Alpha de Cronbach

Quadro 25 - Quadro estatísticas descritivas das variáveis em estudo

Como se pode verificar, a variável que apresenta uma média mais elevada é o Comprometimento Organizacional Afectivo (M=5,11; DP=0,98), seguido da Lealdade (M=3,11; DP=0,37), seguido da Voz (M=2,21; DP=0,46), seguido da Comprometimento Calculativo (M=1,75; DP=1,11), seguido da Comprometimento Normativo (M=1,60; DP=1,03), seguido da Percepção de Ausência de Alternativa (M=1,37; DP=0,89) e por fim da Saída (M=1,32; DP=0,82). Com estes dados que surgem deste estudo, pode-se observar que existe uma certa unanimidade de resposta pois, em geral, o desvio padrão é baixo.

Face ao apresentado anteriormente, passou-se então ao estudo das hipóteses que surgiram no estudo, assim, testou-se em primeiro lugar as hipóteses que estabeleciam uma relação de antecedências entre percepção da ausência de alternativas e as três componentes do comprometimento organizacional. Verifica-se que a relação de antecedência entre a da ausência de alternativas e a componente afectiva não é significativa (Quadro 26), pelo que a

H4 “A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa sobre o Comprometimento Afectivo”, é rejeitada.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5,326 | ,211 | | 25,200 | ,000 |
| | Alt | -,150 | ,129 | -,137 | -1,162 | ,249 |

a. Dependent Variable: CAF

Quadro 26- coeficiente tendo como variável dependente o CAF

Já a percepção da ausência de alternativas é um determinante positivo da componente normativa (Quadro 27), pelo que a H3 “ A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva sobre o Comprometimento Normativo”, não é rejeitado

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,054 | ,212 | | 4,973 | ,000 |
| | Alt | ,401 | ,130 | ,345 | 3,092 | ,003 |

a. Dependent Variable: CNor

Quadro 27 -coeficiente tendo como variável dependente o CNor

Por fim, verifica-se também uma relação de determinação desta variável com o comprometimento organizacional calculativo (Quadro 28), levando à não rejeição da H2 “ A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva sobre o Comprometimento Calculativo”.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,696 | ,192 | | 3,616 | ,001 |
| | Alt | ,770 | ,118 | ,613 | 6,534 | ,000 |

a. Dependent Variable: CCal

Quadro 28 - coeficiente tendo como variável dependente o CCal

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

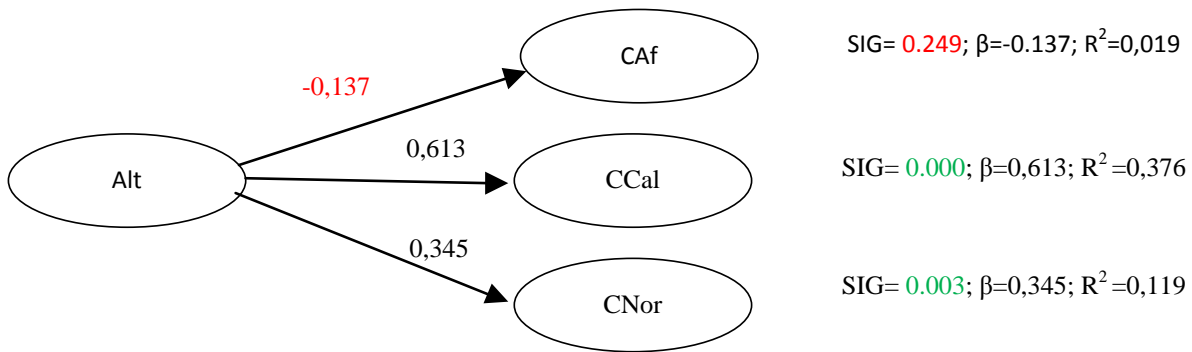


Ilustração 10 - Hipóteses entre a Ausência de Alternativas e Comprometimento Organizacional

Refira-se que, com exceção da relação com o Comprometimento organizacional normativo (que é significativa) os resultados vão no sentido dos resultados obtidos por Powell e Meyer (2006)

Testou-se, em seguida, as hipóteses que estabelecia a percepção da ausência de alternativas como determinantes das estratégias comportamentais da Saída, da Voz e da Lealdade.

Verifica-se que a relação de antecedência entre a da ausência de alternativas e a componente Lealdade é significativa (Quadro 29) pelo que a H1 “A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa na Lealdade”, não é rejeitada.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 3,280 | ,078 | | 42,045 | ,000 |
| Alt | -,121 | ,048 | -,288 | -2,531 | ,014 |

a. Dependent Variable: L

Quadro 29 - coeficiente tendo como variável dependente a Lealdade

Verifica-se também uma relação de determinação desta variável com o a componente Vóz (Quadro 29), levando à não rejeição da H5 “ A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente negativa na Vóz”.

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,436 | ,096 | | 25,335 | ,000 |
| | Alt | -,163 | ,059 | -,312 | -2,769 | ,007 |

a. Dependent Variable: V

Quadro 30 - coeficiente tendo como variável dependente a Voz

Por fim, verifica-se também uma relação de determinação desta variável com o comprometimento organizacional calculativo (Quadro31), levando à não rejeição da H6 “A percepção de Ausência de Alternativas é variável antecedente positiva na Saída”.

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,964 | ,173 | | 5,570 | ,000 |
| | Alt | ,265 | ,106 | ,285 | 2,505 | ,015 |

a. Dependent Variable: E

Quadro 31 -coeficiente tendo como variável dependente a Saída

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

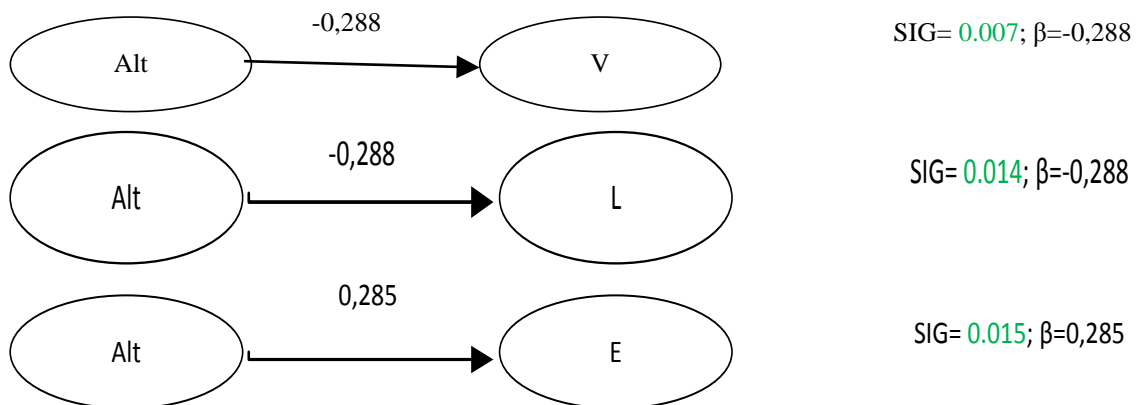


Ilustração 11 -Hipóteses entre a Ausência de Alternativas e o modelo EVL

De seguida, testou-se as hipóteses que estabeleciam as três componentes do comprometimento organizacional (Afectiva, Normativa e Calculativa) como determinantes das três estratégias comportamentais em estudo (Lealdade, Voz e Saída).

No que concerne à Lealdade (L), verificou-se que esta era determinada unicamente pelo comprometimento organizacional afectivo (Quadro 32), não se rejeitando a H13 “*O Comprometimento Afectivo é percursos da Lealdade*” e rejeitando-se H7 “*O Comprometimento Calculativo é uma variável prossecutora positivamente da Lealdade*” e H10 “*O Comprometimento normativo é uma variável prossecutora positivamente da Lealdade*”.

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2,752 | ,262 | | 10,519 | ,000 |
| CAf | ,091 | ,045 | ,237 | 2,008 | ,049 |
| CCal | -,105 | ,055 | -,313 | -1,887 | ,063 |
| CNor | ,050 | ,057 | ,139 | ,878 | ,383 |

a. Dependent Variable: L

Quadro 32 - coeficiente tendo como variável dependente a Lealdade face aos comprometimentos

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

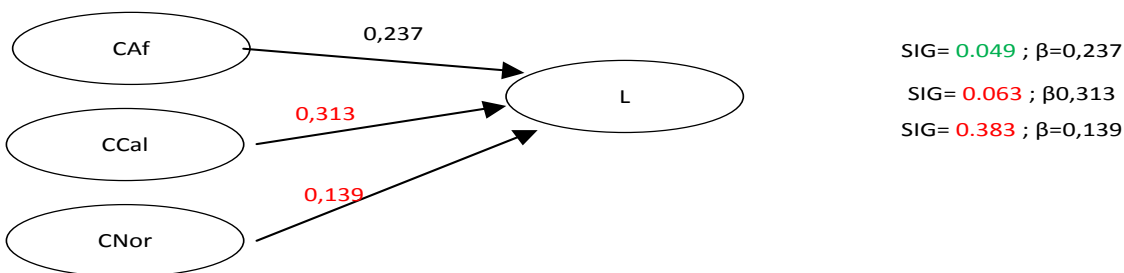


Ilustração 12 - Hipóteses entre Comprometimento Organizacional e Lealdade

No que concerne à Voz (V), verificou-se que esta não era determinada pelo comprometimento organizacional (Quadro 33), rejeitando-se a H9 “*O Comprometimento Calculativo é uma*

variável prossecutora negativamente da Voz” a H12 “O Comprometimento Normativo é uma variável prossecutora positivamente da Voz” e H15 “O Comprometimento afectivo não é prossecutora da Voz”.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1,957 | ,330 | | 5,930 | ,000 |
| CAf | ,089 | ,057 | ,188 | 1,567 | ,122 |
| CCal | -,065 | ,070 | -,155 | -,923 | ,359 |
| CNor | -,055 | ,072 | -,123 | -,764 | ,447 |

a. Dependent Variable: V

Quadro 33 - coeficiente tendo como variável dependente a Voz face aos comprometimentos

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

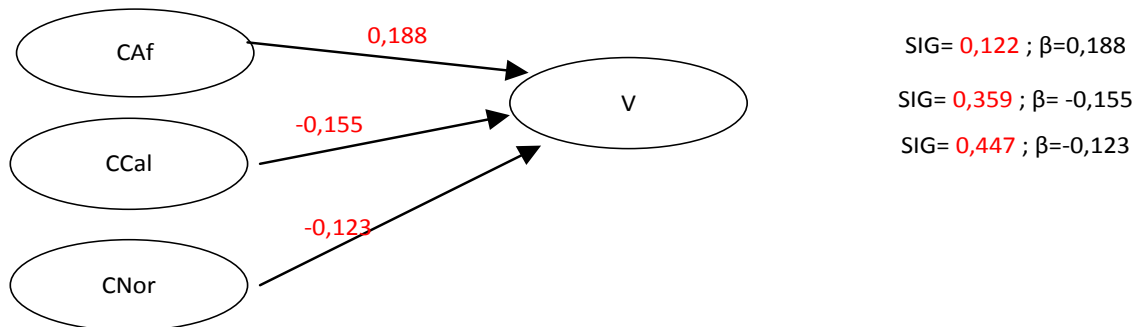


Ilustração 13 - Hipóteses entre o Comprometimento Organizacional e a Voz

No que concerne à Saída (E), verificou-se que esta era determinada unicamente pelo comprometimento organizacional afectivo (Quadro 34), não se rejeitando a H14 “O Comprometimento Afectivo é uma variável prossecutora negativamente da Saída” e rejeitando-se a H8 “O Comprometimento Calculativo é uma variável prossecutora negativamente da Saída” e H11 “O Comprometimento Normativo é uma variável prossecutora negativamente da Saída”.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2,995 | ,551 | | 5,436 | ,000 |
| CAf | -,353 | ,095 | -,417 | -3,716 | ,000 |
| CCal | ,133 | ,117 | ,179 | 1,139 | ,259 |
| CNor | -,057 | ,120 | -,072 | -,476 | ,636 |

a. Dependent Variable: E

Quadro 34 - coeficiente tendo como variável dependente a Saída face aos comprometimentos

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

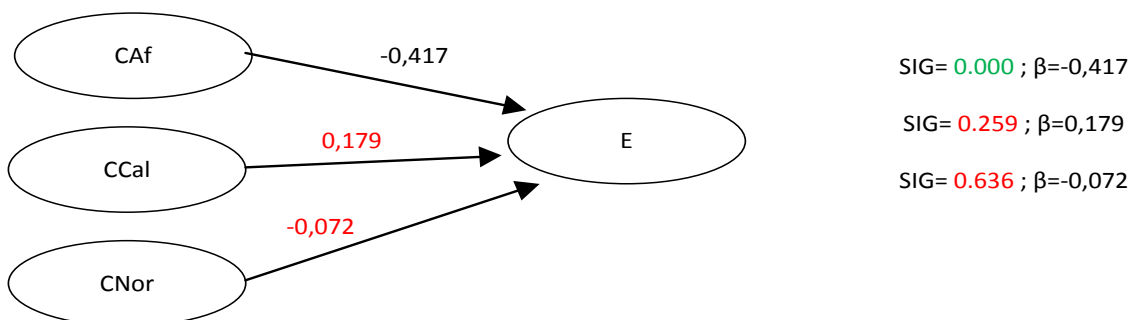


Ilustração 14 - Hipóteses entre o Comprometimento Organizacional e a Saída

De seguida, passa-se a apresentar os resultados consequentes das regressões lineares que se realizaram dentro do próprio modelo EVL de Hirschman (1970), No que concerne à Lealdade (L), verificou-se que esta era determinada unicamente pela Voz (V) (Quadro 35), não se rejeitando a H16 “A Voz influencia positivamente a lealdade”.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2,245 | ,188 | | 11,917 | ,000 |
| V | ,393 | ,083 | ,488 | 4,714 | ,000 |

a. Dependent Variable: L

Quadro 35 - coeficiente tendo como variável dependente Lealdade face à Voz

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

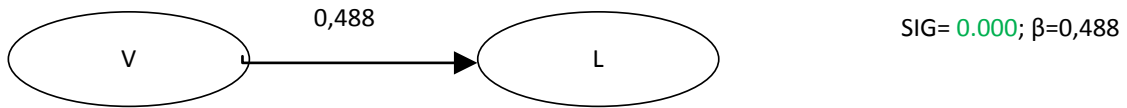


Ilustração 15 - Hipótese entre a Voz e a Lealdade

Por fim, no que concerne à Saída (E), verificou-se que esta era determinada pela Lealdade (L) (Quadro 36), não se rejeitando a H17 “A Lealdade Influencia negativamente a Saída” e rejeitando-se a H18 “A Voz influencia negativamente a Saída”.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 4,650 | ,725 | | 6,417 | ,000 |
| V | -,351 | ,212 | -,197 | -1,653 | ,103 |
| L | -,818 | ,264 | -,369 | -3,103 | ,003 |

a. Dependent Variable: E

Quadro 36 - coeficiente tendo como variável dependente Saída face à Voz e a Lealdade

Resultando, assim, de forma que a seguir se ilustra:

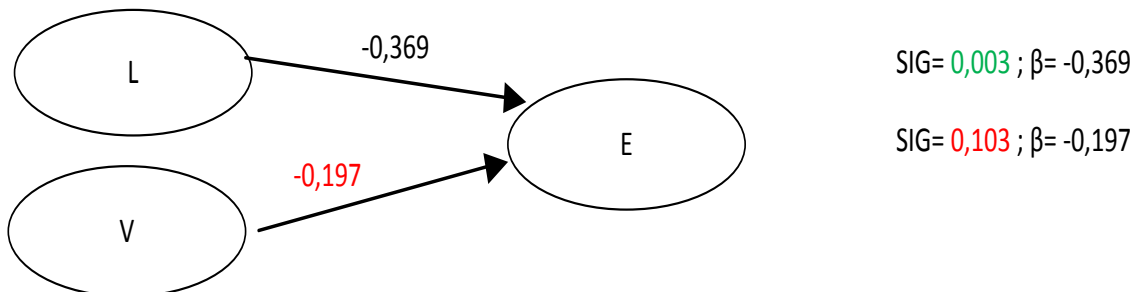


Ilustração 16 - Hipóteses entre Lealdade e a Voz na Saída

Assim, e depois de todas estas análises de regressões lineares efectuadas entre estes três modelos, depois de validadas as hipóteses, chegámos ao seguinte quadro com as hipóteses não rejeitadas que irão dar origem à representação gráfica de modelo final.

| Hipótese | Descrição |
|----------|--|
| H1 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável de impacto negativo na lealdade |
| H2 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável de impacto positivo sobre Comprometimento Calculativo |
| H3 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável de impacto positivo sobre Comprometimento Normativo |
| H5 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável de impacto negativo na Voz |
| H6 | A percepção de Ausência de Alternativas é variável de impacto positivo na Saída |
| H13 | Se o comprometimento Afectivo é prossecutor da Lealdade |
| H14 | Se o comprometimento Afectivo é uma variável prossecutora negativamente da Saída |
| H16 | A voz é influenciadora positivamente da Lealdade |
| H17 | Se a lealdade influencia negativamente a Saída |

Tabela 20- Lista de Hipóteses não rejeitadas

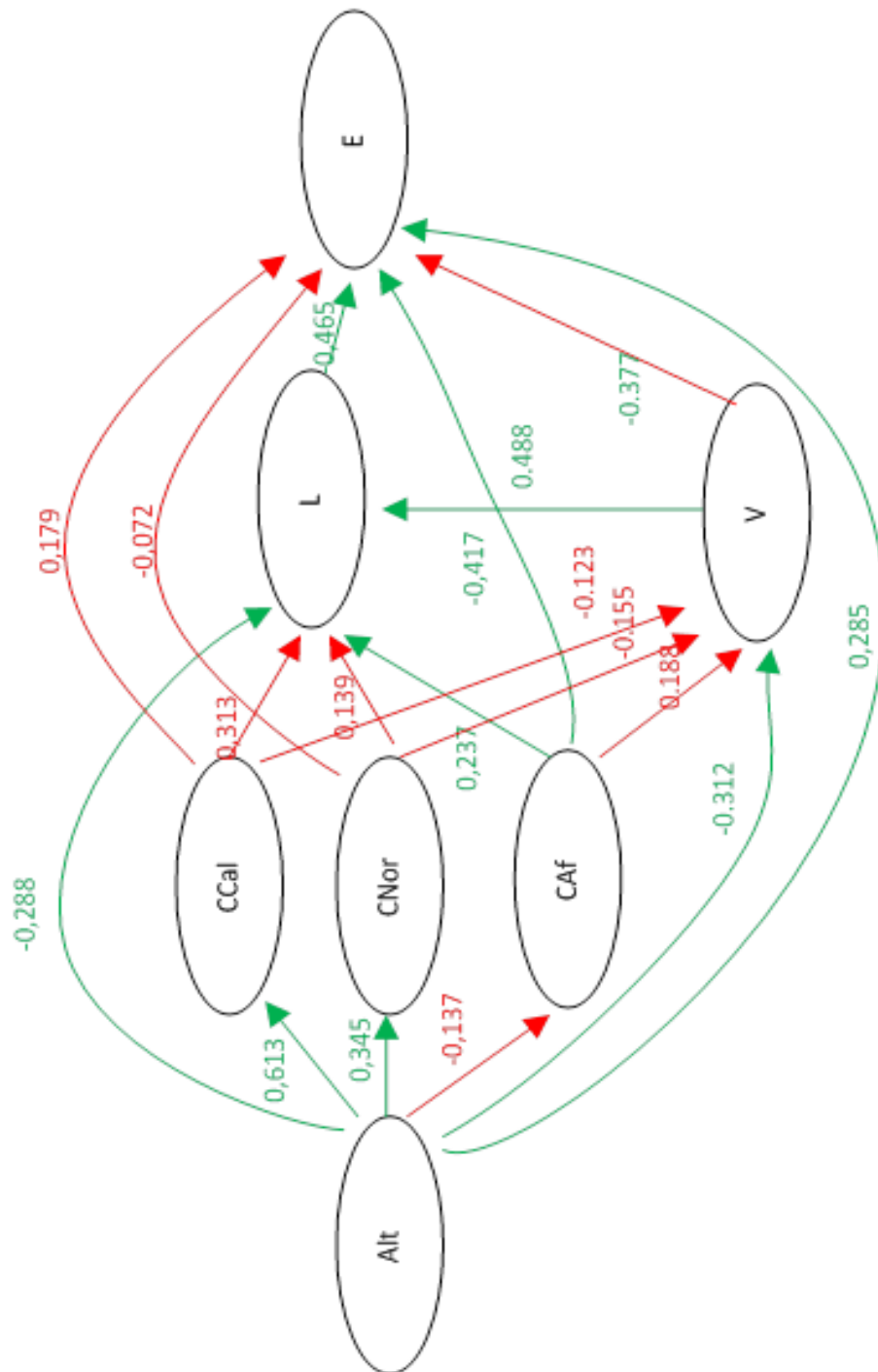


Ilustração 17 - Modelo Inicial proposto com todas as Hipóteses

Os resultados permitiram, partindo do modelo anteriormente apresentado, resultam na formulação e proposta de modelo que se apresenta na Ilustração 18.

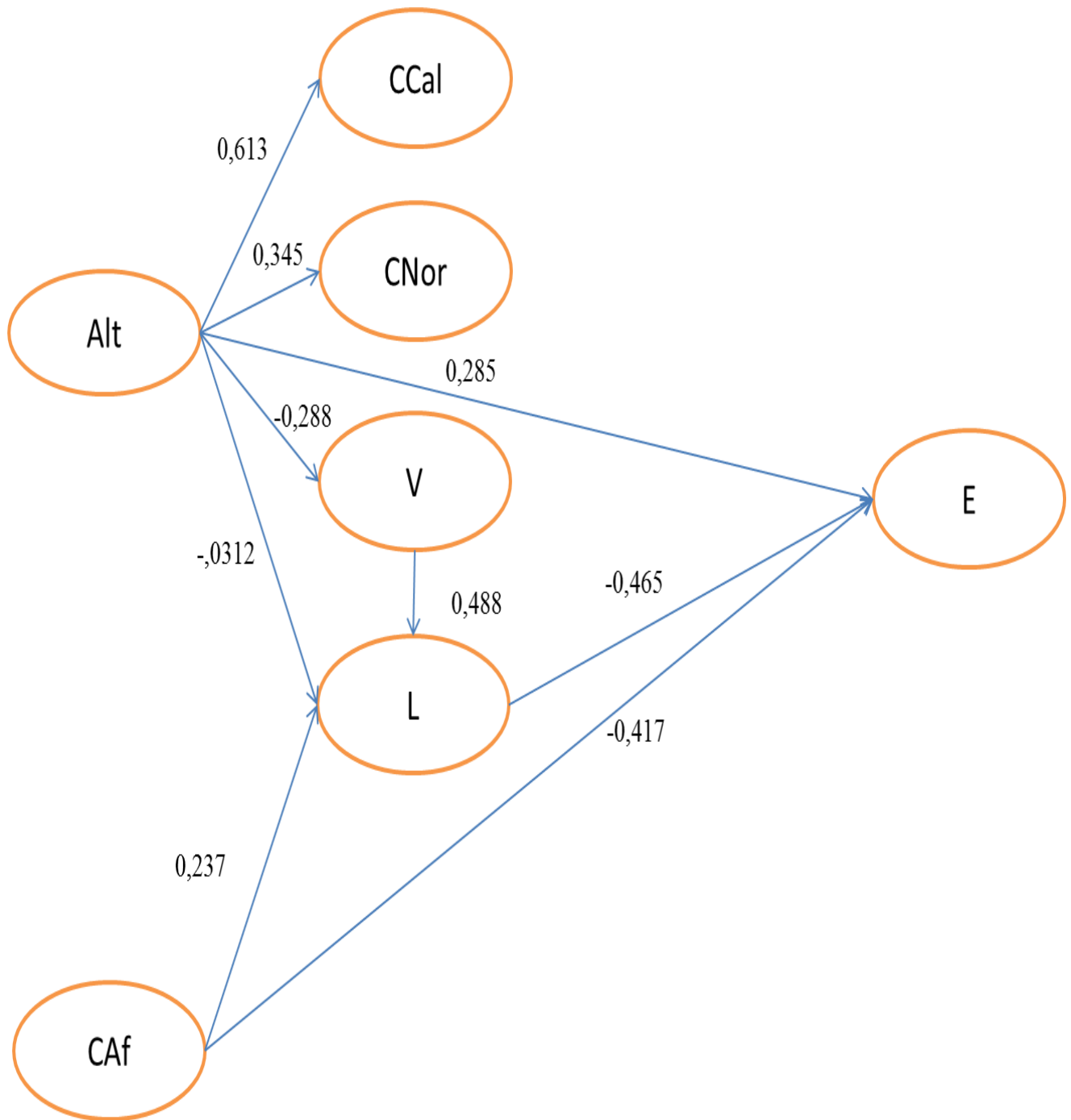


Ilustração 18 - Modelo Proposto

3.3 Análise de Mediações

O modelo proposto e representado na Ilustração 19 pressupõe a existência de cinco relações de mediação. Nesta fase, foram testadas cinco hipóteses adicionais, uma por cada relação de mediação identificada no modelo, através do valor do Z de Sobel, descrito no capítulo referente à metodologia.

A primeira relação de mediação analisada consiste na relação de determinação da percepção da ausência de alternativas na saída, mediada pela lealdade, representado graficamente na Ilustração 19.

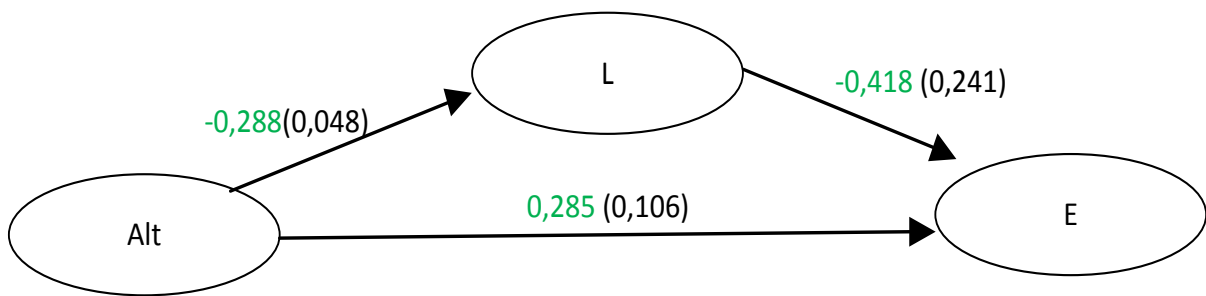


Ilustração 19 - Mediação da Lealdade na relação entre a Ausência de Alternativas e a Saída apresentando-se o valor de beta de cada relação e, entre parêntesis, o valor do erro padrão

Com os valores apresentados, obteve-se um valor do Z de Sobel de 1,645 (p-value=0,1) levando, levando à rejeição da hipótese de mediação da lealdade na relação de determinação das alternativas sobre a saída.

De seguida, analisou-se o efeito da mediação da Lealdade (L) na relação de determinação do Comprometimento Afectivo (CAf) na saída (E), representado na Ilustração 20.

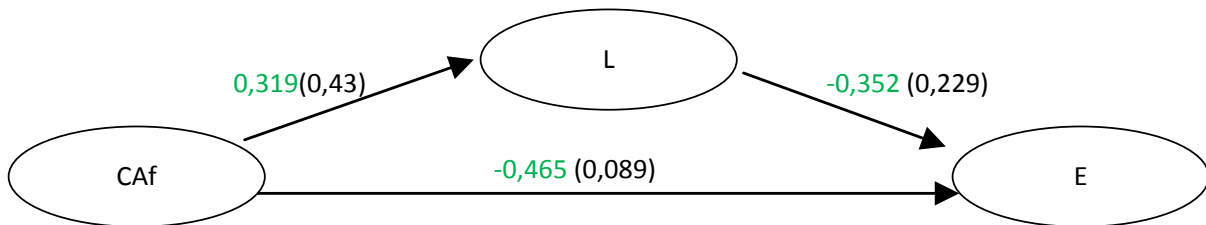


Ilustração 20 - Mediação da Lealdade na relação do Comprometimento Afectivo na Saída, apresentando-se o valor de beta de cada relação e, entre parêntesis, o valor do erro padrão

Verifica-se que o valor do Z de Sobel é de 0,424 (p-value=1,42), levando à rejeição da hipótese da mediação pela lealdade da relação de antecedência do comprometimento organizacional afectivo na saída.

Por último, analisou-se o efeito da mediação da Voz (V) na relação de determinação da percepção de Ausência de Alternativas (Alt) na lealdade (L), representado na Ilustração 21.

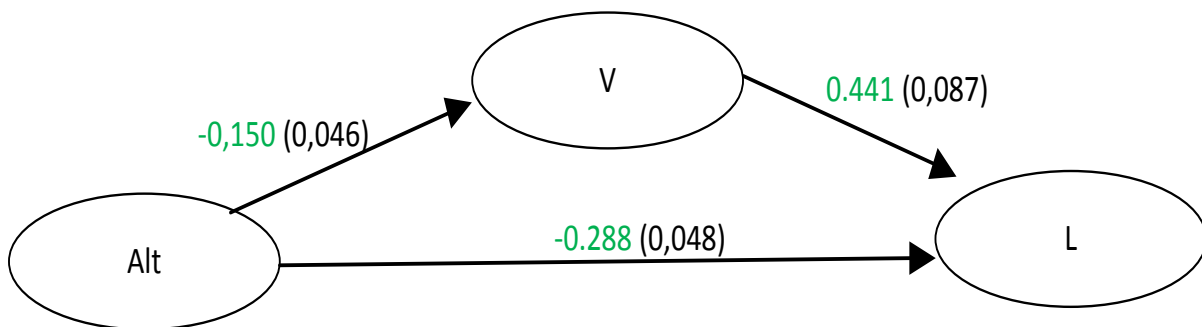


Ilustração 21 Mediação da Voz na relação da Ausência de alternativas sobre a lealdade

Verifica-se que o valor do Z de Sobel é de -2,705 (p-value=1,52), levando à rejeição da hipótese da mediação pela lealdade da relação de antecedência do comprometimento organizacional afectivo na saída.

Os resultados obtidos sugerem a ausência de mediação no modelo encontrado. Tal facto poder-se-á ficar a dever à dimensão da amostra, ou até mesmo pelo facto de ser um estudo efectuado com um espaço temporal entre a Saída e a aplicação do questionário.

Capítulo 4 – Conclusões

4.1 Discussão de Resultados

Ao relacionarmos a Percepção de Ausência de Alternativas com o modelo das três-componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997) e, por conseguinte, com o modelo de estratégia comportamental EVL de Hirschman (1970), os resultados apresentados permitem que se cheguem às conclusões que a seguir se enunciam.

No que concerne ao relacionamento da percepção de ausência de alternativas com o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997) verifica-se que, ao receber esta percepção, o piloto militar, analisado através do inquérito (anexo 1), no que concerne ao comprometimento Normativo, sente que tem um dever moral para com a organização, e no que respeita ao Comprometimento Calculativo, ou seja, os custos que teria para si com o facto de abandonar a organização, não apreende este como sendo impeditivo para a sua Saída da organização.

Já no que respeita ao Comprometimento Afectivo, os resultados sugerem-nos que, embora o estudo se reporte ao momento da saída do militar da organização, mas respondido alguns anos depois deste momento, este comprometimento apresenta valores muito elevados, o que se pode concluir que embora esteja fora da organização, este ainda se sente ligado afectivamente a ela.

Já no que concerne ao relacionamento da ausência de alternativas, com o modelo de estratégia comportamental EVL de Hirschman (1970) o seu relacionamento é bastante claro, ele opta por sair da organização, ao ter esta percepção.

Contudo, os resultados apontam para um comprometimento afectivo que determina negativamente a Saída e que esta percepção de ausência de alternativas.

Assim, sabendo que, possivelmente pelas funções que detinham, iriam deixar de pilotar aviões na FAP a curto prazo, pois as funções dentro da organização seriam em função da sua antiguidade, que a relação de vencimentos aplicados na organização e o vencimento aplicado na sua congénere é significativamente diferente para melhor, de acordo com os estudos já

referidos por Esteves (2008) o certo é que neste estudo o Comprometimento Calculativo não determina qualquer uma das outras variáveis que entraram no presente Estudo.

Contudo, é sabido do efectivo de aeronaves que a Força Aérea Portuguesa detém (Anexo 2; tabela 21), logo é compreensível que os militares em questão, tivessem tido isso em atenção, no sentido de verificar que ficando na FAP não iriam pilotar aeronaves com tanta periodicidade como a desejada por eles.

Por outro lado, os resultados apontam para que o comprometimento Calculativo não foi determinante positiva para a Saída, mas sim a percepção de Ausência de Alternativas.

Muito revelador ainda será de notar que os níveis de comprometimento afectivo são, presentemente, muito altos para com a organização, tal como o comprometimento normativo, ou seja, passados alguns anos, o seu comprometimento afectivo para com a FAP é muito grande, o que apresenta, desta forma, uma possibilidade de estudos futuros, já no que é referenciado por Meyer *et al*, (2012), onde este já se inicia no estudo do comprometimento *à posteriori*, como um novo comprometimento para além dos já estudados.

Face ao exposto através de questão que o estudo apresentou como ponto de partida, ***“Em que medida é que a percepção de ausência de alternativas determinou a saída da Força Aérea Portuguesa dos pilotos e em que medida a decisão foi influenciada pelo comprometimento organizacional, pela voz e pela lealdade?”***, pelos resultados obtidos no decorrer do estudo, estes sugerem que a percepção de ausência de alternativas, determinou a saída, logo de imediato, e que esta decisão de Saída da organização não foi influenciada nem pelo comportamento organizacional nem pela Voz nem pela Lealdade.

É de referir, ainda, que no decorrer do estudo surgiu um novo conceito de *Commitment à posterior*, face aos resultados obtidos no que respeita ao comprometimento afectivo, que se revelou muito elevado, tendo em conta o distanciamento temporal face ao momento de abandono da organização.

4.2 Limitações do Estudo

Como frequentemente acontece em todos os modelos de estudo, principalmente estudos que envolvam organizações ainda muito fechadas, como é o caso das organizações militares e policiais, e existência de limitações de estudo, são sempre fáceis de enumerar, tendo logo como ponto de partida o facto de estas organizações serem muito fechadas, hierarquizadas e seguirem uma linha de comando muito rígida.

No estudo presente, após se oferecerem salvaguardas de confiança comprovada em como os resultados seriam sempre tratados com idoneidade e com toda a imparcialidade que a academia exige para a realização destes estudos, a FAP, após ter dado autorização oficiosamente para que se proceder à realização deste estudo com pessoal no activo, recuou na sua decisão de autorização do estudo conforme foi inicialmente proposto.

Assim, sendo esta a principal limitação deste estudo, o facto de a FAP ter apresentado a recusa de que o mesmo fosse efectuado aos militares que se encontram nas fileiras, optou-se por recorrer à Associação de Pilotos Portugueses de Linha Aérea (APPLA), no sentido de, tal como se veio a conceber, aplicar o inquérito aos ex-pilotos militares da FAP.

No entanto, a APPLA embora tivesse achado o estudo bastante interessante, optou também por solicitar autorização para que o estudo fosse efectuado aos militares fora de fileiras, pelo que mesmo assim a FAP contrapôs (anexo 5).

Tendo em conta que o número de pilotos disponíveis seria inferior a 100, número este que é bastante reduzido e que não é considerado aceitável em estudos de ciências sociais, logo, esta poderia ser também mais uma das limitações de realização deste estudo.

Outra das limitações foi o facto de não ter realizado também uma abordagem qualitativa através de entrevistas que confirmassem (ou não) e essencialmente explicassem os resultados obtidos neste estudo.

A limitação temporal, que foi logo de imediato colocada, que consistia no desfasamento no tempo entre a saída do piloto da FAP e a resposta ao inquérito, tendo-se adaptado o mesmo para um tempo passado, reportando as respostas ao momento imediatamente antes da saída, ou mesmo da saída, foi também uma das limitações a ter em conta.

Por fim, e relacionado com o paragrafo anterior, uma das limitações encontradas foi de possivelmente estar a lidar com um constructo novo e não conceptualizado que é o *Commitment à posterior*.

4.3 Estudos Futuros

No que concerne ao ponto dos estudos futuros, poder-se-á sugerir dois estudos, que seriam importantes de efectuar, face aos resultados obtidos.

O primeiro dos estudos seria o de se conseguir efectivamente aplicar este estudo aos militares do activo, mais propriamente aos militares da especialidade de Piloto Aviador da FAP, para que numa possível colaboração com a organização, se possa perceber o que os militares que estão nas fileiras pensam fazer num futuro próximo e, assim, a organização se precaver e munir de ferramentas para acautelar a fuga destes quadros para as suas congéneres civis.

Um outro estudo a propor futuramente prender-se-ia com a nova forma de comprometimento mais propriamente com o “*Commitment à posterior*”, ou seja, conforme os resultados obtidos, nos levaram para ele, nomeadamente no comprometimento afectivo com a organização que se abandonou á algum tempo, o importante seria a análise, não só em meio militar, mas também nas organizações civis.

Claro que estes dois estudos a efectuar, caso fossem efectuados em organizações militares, seriam de grande relevância, pois é sabido que neste meio há não só especialidades, que tal como os pilotos são altamente especializadas e com concorrência no meio civil, mas também a nível da aplicação do estudo aos ex-militares, que serviram em regime de contrato, e que por limitações várias não ficaram nos quadros das forças armadas.

Por fim, dado que o inquérito (Anexo 1) é bastante rico em informação, permite-nos avaliar as componentes do Comprometimento organizacional, as estratégias adoptadas pelos colaboradores e, ainda, relaciona a Satisfação de cada um deles, estudo este que seria o de aplicá-lo aos colaboradores da Administração Pública e, assim, através dos resultados obtidos, auscultar tanto a sua satisfação com o trabalho como a possibilidade de Saída, face à conjuntura de crise que está instalada na Europa, mais propriamente em Portugal. Desta

forma, poder-se-á também promover gerir o avaliar as políticas públicas na área da gestão de recursos humanos na administração pública.

4.4 Uma reflexão final

O presente estudo pretendeu objectivar sobre a importância que a percepção de ausência de alternativas, por si só, influenciaria a decisão de saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas do ramo da aviação civil, contudo, pretendia também relacionar os vários tipos de comprometimento organizacional do modelo de Meyer e Allen (1997) e averiguar como este iria, por sua vez, relativizar a saída, assim como pela Voz e pela Lealdade, estratégias comportamentais do modelo proposto por Hirschman (1970).

Os resultados obtidos sugerem-nos que no momento da tomada de decisão, a percepção de ausência de alternativas despoleta de imediato a Saída e que os constructos Voz e Lealdade não são considerados preponderantes para suavizar esta decisão, no entanto, temos que atender que o estudo recaiu sobre militares que já abandonaram a organização.

O estudo, por sua vez apresenta-nos também um resultado no que respeita ao Comprometimento afectivo, que nos deixa bastante inquietos, que é o facto de embora estes militares já tenham abandonado há alguns anos a organização, o seu Comprometimento Afectivo para com ela é muito elevado.

Esta nova forma de comprometimento à *posteriori*, muito pouco estudado ainda, mas já referenciado por Meyer *et al* (2012), deixa-nos motivados para possíveis novos estudos a realizar e já propostos em pontos anteriores.

Por fim, espera-se que o presente estudo tenha permitido clarificar alguns aspectos da dinâmica de relação entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais adoptadas por cada ex-colaborador da Organização que foi foco de estudo, bem como da especialidade em questão.

Espera-se ainda que este sirva como ponto de partida para novos estudos sobre o novo constructo apurado e permita um melhor conhecimento deste constructo, não só numa perspectiva teórica, mas também na perspectiva da gestão das políticas públicas, desde que

são planeadas até à sua avaliação final e surgimento de novas políticas a usar em bem da causa pública.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., e Meyer, j. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Becker, R. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Bilhim, J. A F. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Boas, M. M. G. V. (2005). *Assédio Psicológico no Trabalho: Abordagem Empírica a alguns dos seus Antecedentes, Consequências e Características*. Tese de Doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Caetano, A., e Vala, J. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In: J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 123-137
- Cascio, W. F., e Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1062-1081
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., e Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*; 37, 469-495
- Esteves, R. M. P., (2010) *Estudo evolutivo do vencimento do militar da Força Aérea*. Monografia de licenciatura não publicada, ISCSP, Lisboa, Portugal

- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596- 607
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37,681-692
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice Loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218
- FAP. Força Aérea Portuguesa (2012). <http://www.emfa.pt>, consultado 08/10/2011 e 28/04/2012.
- Graham, J. W., e Keeley, M. (1992). Hirschman's loyalty construct, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 191-200
- Griffeth, R. W., Horn, P. W., e Gaertner, G. S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488
- Griffeth, R. W., Horn, P. W., e Gartner, G. S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488
- Hagedoorn, M., Yperen. N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employee's reactions to problematic events: A circumflex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20,309-321

- Hill, M. M., e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allenss (1991) Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51,319-337
- Leck, J. D., e Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-230
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS (5ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Editora ReportNumber
- Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., e Siqueira, M. (2003). *Uma Proposta de Múltiplos Componentes para o Comprometimento Organizacional*. Consultada a 28-04-2012 de:
http://www.fgvsp.br/iberoamericanIPapers/0296_Comprometimento_IAM_2003.pdf
- Meyer, I. P., Becker, T. E., e Vandenberg, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007
- Meyer, I. P., e Allen, N. I. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

- Meyer, I. P., Allen, N. I., e Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83
- Meyer, I. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52
- Meyer, J. P., Allen, N. I., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11,299-326
- Meyer, J. P., e Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20,283-294
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. e Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133
- 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 não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Nunes, S., Monteiro, G., Oliveira, S., e Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Naval*, 137-148
- Oliveira, P., Nascimento, J. L., e Lopes, A. (2007). Liderança, comprometimento organizacional e vínculo laboral. *HR Magazine* 51, 20-26
- Pedrosa, P. M. S G. (2008) *A Retenção dos Pilotos na Força Aérea*. Tese de Curso Geral de Guerra Aérea, IESM, Lisboa, Portugal
- Powell, D. M., e Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177
- Rego, A (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35
- Rego, A, e Cunha, M. P. (2004). Downsizing e despedimentos: As duas faces de Janus. Documento de trabalho não publicado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Consultado a 10-03-2012 de: <http://www.ua.pt/egi/ReadObject.aspx?obj=7990>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., e Mainous III, A G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627
- Rusbult, C. E., Zembrodt, r. M., e Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito



Inquérito

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do programa de Mestrado em **Gestão e Políticas Públicas** do ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Com este estudo de investigação pretende-se verificar o que os militares da FAP, na especialidade de Piloto Aviador ou de Piloto, sentiram em relação à mesma, onde estavam inseridos e o grau de satisfação que detinham relativamente às funções que executavam.

O questionário irá ser aplicado a todos os militares da especialidade, fora da efectividade de serviço na FAP, ou seja, na reserva, reforma ou disponibilidade.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em Curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela. Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Informa-se ainda que, no caso da FAP ou outra empresa/entidade solicitar, os resultados serão fornecidos sob forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

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 sentia em relação à FAP e ao trabalho por si executado. Não há pois, respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 5 ou 7 posições, na qual a posição 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e a 5 ou 7 “Concordo Totalmente”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, basta voltar e assinalar a nova resposta.

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor, responda a todas as questões. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de 30 minutos a ser respondido.

Todas as respostas são admissíveis, não havendo respostas certas ou erradas. Reafirma-se também a total confidencialidade das respostas. A FAP ou outra entidade nunca terá acesso aos questionários, ficando estes no ISCSP até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.

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

Obrigado pela sua colaboração.

O Investigador

Rui Pinto Esteves

(Tm: 91 472 25 78)

(e-mail: rmesteves1@gmail.com)

Tendo em conta o que sentia pessoalmente em relação à FAP, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, dentro das sete possíveis alternativas.

| 1 Discordo Totalmente | 2 Discordo Moderadamente | 3 Discordo Ligeiramente | 4 Não Discordo, Nem Concordo | 5 Concordo Ligeiramente | 6 Concordo Moderadamente | 7 Concordo Totalmente |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|

| | Discordo Totalmente | Discordo Moderadamente | Discordo Ligeiramente | Não Discordo, Nem Concordo | Concordo Ligeiramente | Concordo Moderadamente | Concordo Totalmente |
|--|------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1. Acreditava que existiam muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP. | | | | | | | |
| 2. Não me sentia “emocionalmente Ligado” à FAP | | | | | | | |
| 3. Seria materialmente muito penalizador para mim, nesse momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer | | | | | | | |
| 4. Eu não iria deixar a FAP porque sentia que tinha uma obrigação pessoal para com as pessoas que ai trabalhavam | | | | | | | |
| 5. Sentia que não tinha qualquer dever moral em permanecer na FAP | | | | | | | |
| 6. A FAP tinha grande significado pessoal para mim. | | | | | | | |
| 7. Não me sentia como “fazendo parte da família” na FAP. | | | | | | | |
| 8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sentia que não seria correcto deixar FAP. | | | | | | | |
| 9. Na realidade sentia os problemas da FAP como se fossem meus. | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 10. A FAP merecia a minha lealdade | | | | | | | |
| 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP. | | | | | | | |
| 12. Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP. | | | | | | | |
| 13. Uma das principais razões para ter continuado na FAP seria que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderia não cobrir a totalidade dos benefícios que tinha. | | | | | | | |
| 14. Naquele momento manter-me na FAP era tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. | | | | | | | |
| 15. Não me sentia como fazendo parte da FAP. | | | | | | | |
| 16. Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta na escassez de alternativas de emprego disponíveis | | | | | | | |
| 17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da FAP. | | | | | | | |
| 18. Sentia que tinha um grande dever para com a FAP. | | | | | | | |
| 19. Como já tinha dado tanto à FAP, não considerava a possibilidade de trabalhar numa outra empresa | | | | | | | |

Considerando a sua situação profissional, caracterize o seu comportamento em relação à FAP onde trabalhava assinalando o seu grau de concordância com o comportamento descrito.

| | | | | |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 Discordo em Absoluto | 2 Discordo em Parte | 3 Nem Concordo, Não Discordo | 4 Concordo Em Parte | 5 Concordo Em Absoluto |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|

| | Discordo em Absoluto | Discordo em Parte | Nem Concordo, Não Discordo | Concordo em Parte | Concordo em Absoluto |
|--|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Desde que não fosse afectado, não estava preocupado com o que pudesse acontecer à FAP. | | | | | |
| 2. Defendia a FAP quando os outros a criticavam. | | | | | |
| 3. Era incapaz de criticar negativamente a FAP na presença de pessoas que não fossem seus colaboradores. | | | | | |
| 4. Não estava a pensar em mudar de organização, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal. | | | | | |
| 5. O meu comportamento respeitava os valores, normas e princípios que orientavam a FAP. | | | | | |
| 6. Considerava que não tinha outra alternativa para a minha situação, que não fosse sair da FAP. | | | | | |
| 7. Para além da minha chefia directa, se fosse preciso sei que poderia recorrer a outras pessoas da hierarquia da FAP. | | | | | |
| 8. Pretendia sair da FAP o mais breve possível | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 9. A FAP tinha capacidade de resolver os problemas que aparecessem através de consensos. | | | | | |
| 10. Na FAP era comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensavam. | | | | | |
| 11. Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela FAP. | | | | | |
| 12. Ficava preocupado quando a FAP tinha um problema. | | | | | |
| 13. Não ficava muito preocupado se não pudesse cumprir as minhas obrigações profissionais | | | | | |
| 14. Quando qualquer coisa não corria bem, apresentava à FAP as minhas razões e sugestões para resolver essa situação. | | | | | |
| 15. Como tinha confiança na hierarquia da FAP, fazia o meu trabalho com rigor e deixava que a hierarquia tomasse as decisões que lhe competia tomar. | | | | | |
| 16. Se fosse possível teria gostado de mudar de equipa de trabalho. | | | | | |
| 17. Já tinha tomado a decisão de mudar de organização. | | | | | |
| 18. Não estava de todo disponível para fazer outras tarefas que não fossem as que me foram definidas | | | | | |
| 19. Estava a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho actual para um outro trabalho alternativo | | | | | |
| 20. Quando havia um problema na FAP, procurava ignorar a situação. | | | | | |
| 21. Desde que recebesse pontualmente o meu pré, não estava preocupado com os problemas da FAP. | | | | | |
| 22. Pessoalmente considerava que a FAP era uma boa organização para se trabalhar. | | | | | |
| 23. Quando tinha um problema de qualquer tipo, utilizava os recursos que a FAP colocava à minha disposição para poder resolver. | | | | | |
| 24. Se tivesse um problema pessoal com a FAP, sabia que tinha de recorrer a uma entidade externa se o quiser ver resolvido. | | | | | |
| 25. Sempre que queria, poderia apresentar ideias para melhorar o funcionamento da FAP. | | | | | |
| 26. Quando havia um problema, sei que a hierarquia iria resolve-lo. | | | | | |
| 27. Quando havia um problema de qualquer tipo poderia falar livremente com a minha chefia. | | | | | |
| 28. Tinha estado activamente à procura de um outro emprego alternativo. | | | | | |
| 29. Estava a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho por outra alternativa dentro da FAP, se for possível. | | | | | |
| 30. Estava activamente a tentar que fosse transferido para um outro local de trabalho dentro da FAP | | | | | |
| 31. Pensava que a FAP não merecia que a defendesse quando era criticada por outros. | | | | | |
| 32. Por uma questão de princípio, não estava disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho. | | | | | |
| 33. Fazia as minhas tarefas de forma precisa, mas não estava preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho. | | | | | |
| 34. Não me sentia à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que fosse contra as ideias definidas pela minha chefia directa. | | | | | |
| 35. Se tivesse oportunidade, teria gostado de mudar de organização durante o ano seguinte. | | | | | |
| 36. Realizava o meu trabalho com empenho e dedicação | | | | | |
| 37. Sentia-me com vontade para aprender ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estivessem de acordo com a minha chefia. | | | | | |
| 38. Não ficava realmente muito preocupado se o meu trabalho estive-se atrasado. | | | | | |

Vai encontrar em seguida um conjunto de afirmações que representam a sua opinião sobre a possibilidade de conseguir encontrar um trabalho alternativo ao seu trabalho na FAP, mudando de organização. Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, uma das cinco possíveis alternativas.

| | | | | |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 Discordo em Absoluto | 2 Discordo em Parte | 3 Nem Concordo, Não Discordo | 4 Concordo Em Parte | 5 Concordo Em Absoluto |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|

| | Discordo em Absoluto | Discordo em Parte | Nem Concordo, Não Discordo | Concordo em Parte | Concordo em Absoluto |
|--|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Pensava que, nas condições do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego. | | | | | |
| 2. Pensava que uma mudança de emprego iria afectar negativamente a minha vida. | | | | | |
| 3. Pensava que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que Tinha. | | | | | |
| 4. Pensava que se mudasse de emprego a minha vida até poderia melhorar. | | | | | |
| 5. Pensava que não tinha no mercado de trabalho, outra alternativa ao meu emprego. | | | | | |
| 6. Pensava que, se mudasse de emprego, passaria a ter dificuldades que não Tinha. | | | | | |

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários efectuar comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale a sua resposta.

1. Sexo.
 - a. Feminino
 - b. Masculino

2. Estado Civil
 - a. Solteiro (a)

- b. Casado (a) / União de Facto
- c. Divorciado (a)/Separado (a)
- d. Viúvo

3. Faixa etária

- a. Até 25 anos
- b. De 26 a 36 anos
- c. De 36 a 45 anos
- d. De 46 a 55 anos
- e. Com 56 ou mais anos

4. Tempo de Trabalho

- a. Até 4 anos
- b. De 5 a 9 anos
- c. De 10 a 14 anos
- d. De 15 a 19 anos
- e. Com 20 ou mais anos

5. Antiguidade na FAP

- a. Até 4 anos
- b. De 5 a 9 anos
- c. De 10 a 14 anos
- d. De 15 a 19 anos
- e. Com 20 ou mais anos

6. Contando com FAP, em quantas empresas/organizações é que trabalhou durante a sua vida:

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4

7. Indique o Nível de Habilitações Académicas mais elevado que tenha frequentado:
- a. 12º Ano
 - b. Ensino superior
 - c. Mestrado
 - d. Doutoramento
8. Indique a Área funcional que melhor represente o conteúdo do seu trabalho na FAP.
- a. Piloto
 - b. Comandante de Esquadilha
 - c. Comandante de Esquadra
 - d. Comandante de Grupo de Apoio
 - e. Comandante de Unidade
 - f. Subdirector de Serviço
 - g. Director de Serviço
 - h. Director de Divisão
 - i. Director de Departamento
 - j. Director de Comando
9. Indique a posição hierárquica que detinha quando abandonou a FAP.
- a. Aspirante a Oficial
 - b. Alferes
 - c. Tenente
 - d. Capitão
 - e. Major
 - f. Tenente-Coronel
 - g. Coronel
 - h. Major-General
 - i. Tenente-General
 - j. General

10. Exercia Funções de Chefia na FAP

- a. Sim
- b. Não

Obrigado.

Anexo 2 – A Força Aérea Portuguesa

A Força Aérea Portuguesa foi criada em 1 de Julho de 1952, constituindo-se como ramo independente, em paralelo com o Exército e com a Armada e integrando as aviações incorporadas naqueles ramos.

A Missão

A Força Aérea tem por missão¹⁷ principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.

Ainda, nos termos do disposto na Constituição e da lei, incumbe também à Força Aérea:

- Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- Executar as acções de cooperação técnico-militar nos projectos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respectivos programas quadro;
- Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de Julho;
- Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

Compete, ainda, à Força Aérea assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas.

Os sistemas de armas da FAP têm características de elevada especialidade em relação aos outros ramos, como sejam a velocidade, a mobilidade, o alcance e a flexibilidade de emprego,

¹⁷ Decreto-lei 232/2009, de 15 de Setembro

quer seja em operações com meios exclusivos, quer seja em operações conjuntas ou combinadas. Daí que o melhor aproveitamento daquelas características exija soluções organizacionais, funcionais e relacionais próprias deste ramo, das quais se salientam a centralização do comando e controlo e a descentralização da execução, bem como a relevância da organização funcional.

A FAP é parte integrante do sistema de forças nacional e tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como nas missões de interesse público que especificamente lhe forem consignadas.

Organização

A FAP está organizada em três níveis de decisão:

O nível de decisão estratégico, a longo prazo, compete ao Chefe do Estado-Maior (CEMFA), no que é apoiado pelo Tenente-General VICE-CEMFA (VCEMFA), que dirige o ESTADO-MAIOR (EMFA), órgão essencialmente de estudo e de planeamento, com as suas divisões de Pessoal, Informações, Operações e Logística.

Apoiam igualmente o CEMFA, a Inspeção Geral da FAP (IGFA), órgão de controlo por excelência do CEMFA, a Academia da FAP (AFA), a Direcção de Informática (DINFA), a Direcção de Finanças da FAP (DFFA), os Órgãos de Natureza Cultural (ONC), os Órgãos de Conselho (OC) e os Órgãos de Apoio a mais de um Ramo (CTA).

O nível de programação, atribuído a três comandos funcionais – Operacional, Pessoal e Logístico-Administrativo - concretiza em directivas operacionais ou técnicas as directivas de planeamento.

As Unidades e Órgãos, dependentes hierárquicas e funcionalmente, de cada Comando funcional e tecnicamente das respectivas Direcções técnicas, constituem o nível de execução, organizado nas grandes vertentes de operações e de apoio, dimensionadas cada uma de modo variável, conforme a sua missão e a natureza dos meios atribuídos.

Compete às Unidades e Órgãos da componente operacional do sistema de forças transformar as directivas em execução criando o produto operacional que as justifica

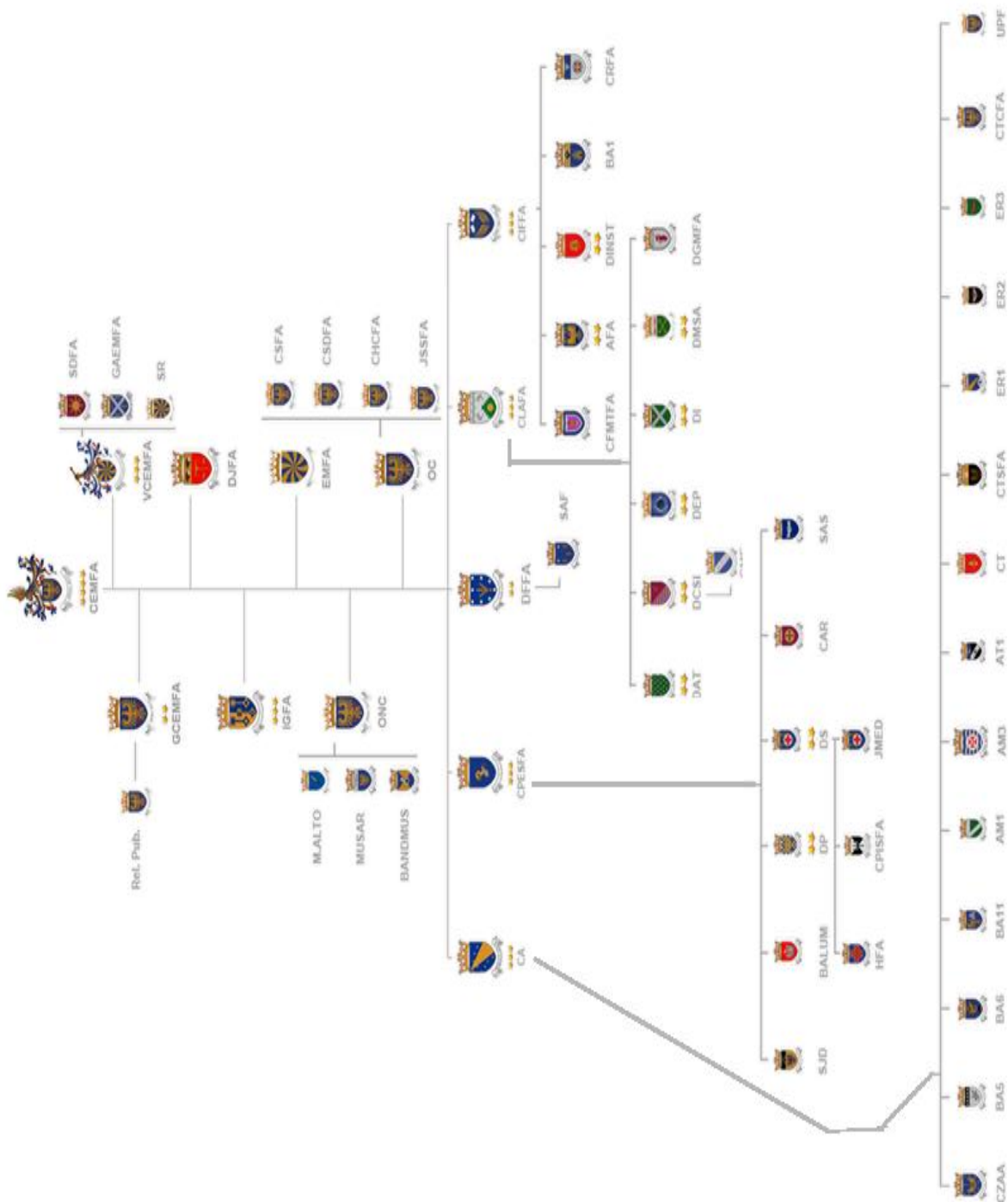


Ilustração 22 - Anexo2 - Organigrama da FAP

Chefe de Estado-maior da FAP

Cargo ocupado por um General designado Chefe do Estado-Maior da FAP. O Chefe do Estado -Maior da FAP (CEMFA) é o comandante da FAP.

O CEMFA é o principal colaborador do Ministro da Defesa Nacional e do Chefe do Estado -Major-general das Forças Armadas (CEMGFA) em todos os assuntos respeitantes à FAP, tem a competência fixada na lei e participa, por inerência do cargo, nos órgãos de conselho neles previstos.

No quadro das missões cometidas às Forças Armadas, em situações não decorrentes do estado de guerra, o CEMFA integra a estrutura de comando operacional das Forças Armadas, como comandante subordinado do CEMGFA, visando a permanente articulação funcional do comando de componente aérea com o Comando Operacional Conjunto.

O CEMFA é ainda responsável pelo cumprimento das respectivas missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que sejam atribuídas à FAP.

O CEMFA pode delegar nos titulares de órgãos que lhe estão directamente subordinados a competência para a prática de actos relativos às áreas que lhes são funcionalmente atribuídas, bem como autorizar a subdelegação da mesma.

Dos actos do CEMFA não cabe recurso hierárquico.

Os actos do CEMFA relativos à promoção de oficiais da FAP, até ao posto de coronel, e a outros casos previstos na lei, revestem a forma de portaria.

Compete ao CEMFA definir a organização interna das unidades, estabelecimentos e órgãos da FAP.

Estado-maior da FAP

O EMFA tem por missão, estudar, conceber e planear a actividade da FA para apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior da FAP (CEMFA).

O Estado-Maior da FAP (EMFA) constitui o órgão de estudo, concepção e planeamento da actividade da FAP, para apoio à decisão do CEMFA.

É dirigido pelo VCEMFA que, para o efeito, é coadjuvado por um major-general piloto-aviador designado por subchefe do Estado-Maior da FAP (SUBCEMFA).

O EMFA compreende:

| | | |
|------------------------|--|-------------------------------------|
| Divisão de Recursos, | Divisão de Operações, | |
| Divisão de Planeamento | Divisão Comunicações e Sistemas de Informação. | Serviço Administrativo e Financeiro |

Comando Aéreo

Comandado por um Tenente-General designado Comandante Aéreo.

O Comando Aéreo (CA) tem por missão apoiar o exercício do comando por parte do Chefe de Estado-Maior da FAP, tendo em vista:

A preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do sistema de forças;

O cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que sejam atribuídas à FAP:

A articulação funcional permanente com o Comando Operacional Conjunto, incluindo as tarefas de coordenação administrativo -logísticas, sem prejuízo das competências próprias do Chefe de Estado -Maior da FAP;

O planeamento, o comando e controlo da actividade aérea;

A administração e direcção das unidades e órgãos da componente fixa, colocados na sua directa dependência;

Planear, dirigir e controlar a segurança militar das unidades das unidades e órgãos da FAP.

O CA engloba as seguintes unidades:

| | | |
|---|--|---|
| Base Aérea Nº 5, em Monte Real; | Base Aérea Nº 6, no Montijo; | Base Aérea Nº 11, em Beja; |
| Campo de tiro de Alcochete; | Centro de Treino e Sobrevivência da FAP; | Aeródromo de Trânsito Nº 1, em Lisboa; |
| Aeródromo de Manobra Nº 1, em Ovar; | Estação de Radar Nº1, em Fóia; | Estação de Radar Nº2, na serra do Pilar; |
| Estação de Radar Nº3, em Montejunto; | Comando da Zona Aérea dos Açores, Base Aérea Nº 4 | Comando da Zona Aérea da Madeira. |

As aeronaves da FAP estão integradas em Esquadras de Voo dependentes das bases aéreas. Em teoria cada esquadra baseia-se em 25, 12 ou 6 aparelhos do mesmo tipo, conforme é, respectivamente, uma esquadra de aeronaves ligeiras, de aeronaves médias ou de aeronaves pesadas. Na prática, esta quantidade varia bastante, dependendo do material disponível. As esquadras com mais aeronaves dividem-se em esquadrilhas de 4 a 8 aparelhos.

As esquadras recebem uma numeração de 3 algarismos, em que o primeiro indica a sua missão primária, do seguinte modo:

| | | | |
|----------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| 1 - Instrução | 2 - Caça | 3 - Ataque | 4 - Reconhecimento |
| 5 - Transporte | 6 - Patrulha marítima | 7 - Busca e salvamento | 8 - Especial |

O segundo algarismo indica o tipo de aeronave operado pela esquadra, do seguinte modo:

| | | |
|--------------|-----------|---------------|
| 0 - Asa fixa | 1 - Misto | 5 - Asa móvel |
|--------------|-----------|---------------|

Desta forma, destacam-se:

Esquadras de instrução: Esquadras 101 "Os Roncos" e 103 "Caracóis" baseadas na BA11 em Beja;

Esquadras de caça: Esquadra 201 "Falcões" baseada na BA5 em Monte Real;

Esquadras de ataque: Esquadra 301 "Jaguares" baseada na BA5 em Monte Real;

Esquadras de reconhecimento: Esquadra 401 "Cientistas" baseada na BA1 em Sintra;

Esquadras de transporte: Esquadras 501 "Bisontes" e 504 "Linces" baseadas na BA6 no Montijo, Esquadra 502 "Elefantes" baseada na BA1 em Sintra e Esquadra 552 "Zangões" baseada na BA11 em Beja;

Esquadras de patrulha marítima: Esquadra 601 "Lobos" baseada na BA6;

Esquadras de busca e salvamento: Esquadra 711 "Albatrozes" baseada na BA4 e Esquadra 751 "Pumas" baseada na BA6;

Esquadras de função especial: Esquadra 802 "Águias" dependente da Academia da FAP e baseada na BA1 em Sintra.

Núcleo de Aprontamento de Forças de Protecção

A FAP constituiu no início dos anos 90 uma unidade denominada “Equipa de Resgate de Combate” e conhecida pela sigla RESCOM, destinada a efectuar as chamadas missões de “CSAR” ou busca e salvamento em situação de combate. Os militares que integrava esta força, inicialmente todos do Quadro Permanente, treinavam não só os procedimentos próprios como contribuíam para o treino de todos os tripulantes de aeronaves da FAP que devem estar preparados para, em caso de serem abatidos/caírem em território hostil, saberem como poderão ser resgatados por este tipo de equipas altamente especializadas.

Recentemente a FAP, avaliando, além de outros aspectos, o seu efectivo empenhamento internacional, o tipo de missões e os locais em que as aeronaves nacionais têm sido empregues, decidiu reformular as missões das equipas RESCOM, optando por criar o que se deverá chamar “Núcleo de Aprontamento de Forças de Protecção”. Esta nova força terá uma missão bem mais abrangente que a RESCOM – entretanto já desactivada – e deverá cumprir várias tarefas ligadas não só a participação em missões que poderemos considerar de “ofensivas” de evacuação de militares ou civis de regiões em crise, e outras de “protecção da força” destinadas sobretudo a apoiar as unidades aéreas expedicionárias. Todos estes militares possuem a seguinte formação:

Formação Base

| | | | |
|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Curso Sobrevivência | Curso Fuga Evasão | Estágio de NBQ | Estágio Tiro Prático |
|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|

Qualificação RESCOM-CSAR

Estágio de operações aéreas especiais, apoio a operações aéreas.

Formação Complementar

| | | |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Curso de Socorrismo Avançado; | Estágio infiltração e exfiltração; | Estágio de Salto de Pára-quadras; |
| Estágio de Montanhismo; | Estágio de Sniper; | Estágio de Demolições. |

Comando de Pessoal da FAP

É comandado por um Tenente-General que tem por missão administrar os recursos humanos da FAP. Para atingir esse objectivo tem sob o seu comando os seguintes órgãos:

| | | | | |
|----------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Direcção de Pessoal; | Direcção de Saúde; | Centro de Medicina Aeronáutica; | Juntas Médicas; | Serviço de Assistência Religiosa; |
| Hospital da FAP; | Centro de Psicologia da FAP; | Serviço de Justiça e Disciplina; | Serviço de Acção Social; | Base do Lumiar. |

Comando de Instrução e Formação da FAP

Assegurar o recrutamento e as actividades de instrução e formação na FAP, de acordo com os planos e directivas aprovadas pelo CEMFA.

O comandante da Instrução e Formação da FAP é um Tenente-General, na directa dependência do CEMFA.

| | |
|--|-------------------------|
| Direcção de Instrução; | Base Aérea nº 1 Sintra; |
| Centro de Recrutamento e Mobilização; | Academia da FAP. |
| Centro de Formação Militar e Técnica da FAP; | Órgãos de concelho |

Os Órgãos de Conselho são os Seguintes:

| | |
|--|------------------------------------|
| Concelho Superior da FAP | Comissão Histórico-cultural da FAP |
| Concelho Superior de Disciplina da FAP | Junta Superior de Saúde da FAP |

Comando Logístico e Administrativo da FAP

É comandado por um Tenente General que tem por missão assegurar a administração dos recursos materiais e financeiros. Para atingir essa finalidade tem sob o seu comando os seguintes órgãos:

| | |
|--|-------------------------------------|
| Direcção de Abastecimento e Transportes; | Centro de Manutenção Electrónica |
| Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação; | Direcção de Engenharia e Programas; |
| Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas; | Deposito Geral de Material da FAP. |

Postos e distintivos

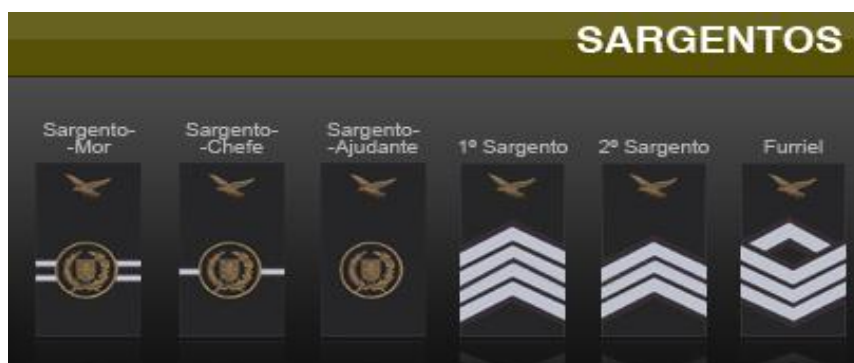
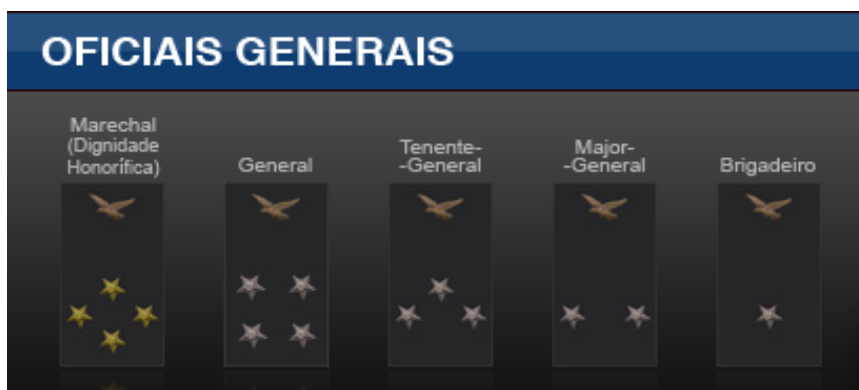




Ilustração 23 - Anexo 2 - Postos e Distintivos FAP

Meios Humanos:

| CATEGORIA | Ano de 2011 |
|--------------|-------------|
| OFICIAIS | 1957 |
| SARGENTOS | 2622 |
| PRAÇAS | 2543 |
| TOTAL | 7122 |

A distribuição entre a Especialidade de Piloto e Piloto Aviador:

| ESPECIALIDADE | 2011 |
|-----------------------|------------|
| PILOTO [(QP)+(RC)] | 3+58 |
| PILOTO – AVIADOR (QP) | 272 |
| Total | 333 |

A Entrada nos últimos 20 anos para as especialidades de Piloto e Piloto Aviador

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Total |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| PIL | 4 | 9 | 3 | 2 | 4 | 4 | 7 | 7 | 17 | 6 | 2 | 2 | 4 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 0 | 90 |
| PILAV | 13 | 32 | 6 | 4 | 8 | 1 | 9 | 16 | 46 | 37 | 13 | 18 | 13 | 17 | 16 | 17 | 33 | 12 | 7 | 4 | 322 |

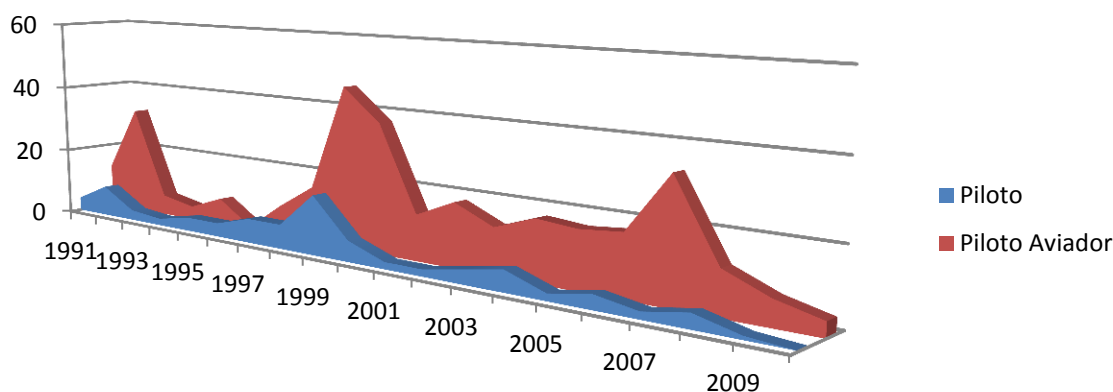


Ilustração 24 - Anexo 2 - Evolução de Entrada de Pilotos no QP FAP

Exactamente, em 2000 e 2007, onde se denotam grandes picos de entradas de militares para a carreira de pilotos da FAP, dá-se também uma grande saída no ano anterior, e nessas alturas foi exigido à FAP o ingresso de novos pilotos, para colmatar a situação criada com o abandono em massa por parte dos militares desta carreira, isto dada a importância que este detém na organização, para o manter da missão primordial da FAP.

Aeronaves no Activo













| | <i>Tipo de Aeronave</i> | <i>Imagem de Aeronave</i> | <i>2011</i> |
|------------------|------------------------------------|--|-------------|
| Aeronaves | Lockheed Martin F-16 AM |  | 29 |
| | Chipmunk MK 20 |  | 6 |
| | EADS C-295M |  | 11 |
| | Lockheed P-3 ORION |  | 3 |
| | Casa C-212-100 -300 AVIOCAR |  | 5 |
| | Marcel-Dassault Falcon 50 |  | 3 |
| | Lockheed C-130 H / H-30 Hércules |  | 6 |
| | Dassault/Dornier Alpha-Jet |  | 9 |
| | Aerospacial Épsilon-TB 30 |  | 15 |
| | ASK-21 L-23 Super Blanik |  | 4 |
| | Agusta-Westland EH-101 Merlin |  | 12 |
| | Sudaviation - SE 3160 Alouette III |  | 12 |
| | Total | | 115 |

Tabela 21 - Anexo 2 - efectivo de Aeronaves FAP 2012

Face ao número de efectivos Pilotos da FAP, e os militares existentes com a especialidade de piloto, poderemos depois e analisar os dados afirmar que o rácio de homem/máquina será de três militares para uma aeronave. Só por este rácio contabilizado se denota talvez uma situação que analisaremos neste estudo, que é o factos dos militares estarem descontentes por não “voarem”, e estarem muitas vezes durante toda a sua carreira militar a desempenhar funções administrativas, englobando muitas vezes a de comando, não exercendo assim a função para o qual foram instruídos.

Anexo 3 – Estudo comparativo de vencimentos

Estudo de comparação de vencimento entre Militar e Piloto de Linha Aérea Civil

Neste campo de comparação de vencimentos, já temos de contar com outros condicionantes referentes aos militares, ou seja, embora a progressão seja efectuada da mesma maneira que todos os outros militares, precisando dos mesmos 22 anos para chegar a Major-General, estes Pilotos (PILAV), podem ascender ao posto de Tenente-General e até mesmo General, com hipóteses de ser CEMFA.

No que se refere ao vencimento, os valores deste é em tudo igual ao dos outros oficiais das Forças Armadas, com a diferença de que ao valor do vencimento lhe é adicionado, conforme a seguir se demonstra, o subsídio de serviço aéreo. Trata-se de uma gratificação para esta especialidade, que tem o seu valor máximo nos postos de Capitão, Major e Tenente Coronel, que sendo um subsídio de risco de voo, talvez nunca devesse diminuir, mas sim aumentar conforme o posto, pois conforme o posto também aumenta a idade do militar.

Subsídio de risco de voo

| POSTOS | PERC. | VALOR |
|--|--------------|--------------|
| A) Pessoal Navegante Permanente (PILAV E PIL) | | |
| 1. General e Tenente-General | 35% | 618,27 € |
| 2. Major-General | 38% | 671,26 € |
| 3. Coronel | 53% | 936,23 € |
| 4. TCOR, MAJ, CAP | 66% | 1.165,88 € |
| 5. Tenente | 45% | 794,92 € |
| 6. Alferes | 35% | 618,27 € |

Desta forma passamos a ter os seguintes valores para os oficiais (PILAV):

| POSTO | ESC. | REM. BASE | SUP. C. MIL. | SCM FIXO | S Voo | TOTAL |
|------------------------|------|------------|--------------|----------|---------|------------|
| GENERAL | 1 | 4.629,39 € | 671,26 € | 30,17 € | 618,27 | 5.949,09 € |
| TENENTE-GENERAL | 1 | 3.837,52 € | 556,44 € | 30,17 € | 618,27 | 5.042,40 € |
| | 2 | 4.050,71 € | 587,35 € | 30,17 € | 618,27 | 5.286,50 € |
| MAJOR-GENERAL | 1 | 3.502,50 € | 507,86 € | 30,17 € | 671,26 | 4.711,79 € |
| | 2 | 3.654,78 € | 529,94 € | 30,17 € | 671,26 | 4.886,15 € |
| CORONEL | 1 | 2.893,37 € | 419,54 € | 30,17 € | 936,23 | 4.279,31 € |
| | 2 | 3.045,65 € | 441,62 € | 30,17 € | 936,23 | 4.453,67 € |
| | 3 | 3.228,39 € | 468,12 € | 30,17 € | 936,23 | 4.662,91 € |
| TENENTE-CORONEL | 1 | 2.497,43 € | 362,13 € | 30,17 € | 1165,88 | 4.055,61 € |
| | 2 | 2.558,35 € | 370,96 € | 30,17 € | 1165,88 | 4.125,36 € |
| | 3 | 2.649,72 € | 384,21 € | 30,17 € | 1165,88 | 4.229,98 € |
| | 4 | 2.771,54 € | 401,87 € | 30,17 € | 1165,88 | 4.369,46 € |
| MAJOR | 1 | 2.223,32 € | 322,38 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.741,75 € |
| | 2 | 2.314,69 € | 335,63 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.846,37 € |
| | 3 | 2.406,06 € | 348,88 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.950,99 € |
| | 4 | 2.466,98 € | 357,71 € | 30,17 € | 1165,88 | 4.020,74 € |
| CAPITÃO | 1 | 1.766,48 € | 256,14 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.218,67 € |
| | 2 | 1.827,39 € | 264,97 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.288,41 € |
| | 3 | 1.949,22 € | 282,64 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.427,91 € |
| | 4 | 2.040,59 € | 295,89 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.532,53 € |
| | 5 | 2.131,96 € | 309,13 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.637,14 € |
| | 6 | 2.192,87 € | 317,97 € | 30,17 € | 1165,88 | 3.706,89 € |
| TENENTE | 1 | 1.461,91 € | 211,98 € | 30,17 € | 794,92 | 2.498,98 € |
| | 2 | 1.522,83 € | 220,81 € | 30,17 € | 794,92 | 2.568,73 € |
| | 3 | 1.583,74 € | 229,64 € | 30,17 € | 794,92 | 2.638,47 € |
| | 4 | 1.644,65 € | 238,47 € | 30,17 € | 794,92 | 2.708,21 € |
| ALFERES | 1 | 1.309,63 € | 189,90 € | 30,17 € | 618,27 | 2.147,97 € |
| | 2 | 1.370,54 € | 198,73 € | 30,17 € | 618,27 | 2.217,71 € |

Tabela 22 -Anexo 3 - Tabela Salarial por Postos FAP (2011/2012)

Assim sendo, verifica-se que os valores para os Oficiais PILAV, têm um aumento. Contudo este aumento/subsídio é calculado com base no primeiro escalão do Vencimento Base do posto de Capitão. Desta forma, os valores passam a oscilar entre o valor de 2147.974€ no posto de Alferes e do valor de 5949.09€ no posto de General, contudo embora com grandes hipóteses de chegar ao topo da carreira, nem todos o podem fazer, ficando uma grande maioria no posto de Coronel, auferindo no máximo o valor de 4453.67€, e com uma carreira de aproximadamente 28 anos. Se o militar ingressar na Academia da FAP com 18 anos, se só perfizer os tempos mínimos, chegará a Coronel do último escalão, com aproximadamente 51 anos de idade.

Como se sabe, os reflexos, vão diminuindo ao longo dos anos, e as capacidades de voar também vão sendo diferente (conforme estudos médicos), principalmente para voar em aviões militares, que em alguns casos, exercem forças G superiores ao peso do corpo, provocando sempre um grande desgaste, contudo o subsídio de voo, que deveria acompanhar esta perda de capacidades, pelo contrario, verifica-se que vai diminuindo sempre ao longo da idade, chegando a valores do inicio da carreira militar, verifica-se que o General recebe de subsídio de voo precisamente o mesmo do que auferir o Alferes no inicio da carreira, distando um do outro mais de 20 anos.

Tratando-se de uma carreira/especialidade de grande desgaste físico, devido a tensão exercida das Forças “G”, bem como do próprio conforto de pilotagem da maioria das aeronaves militares, julgo que o valor a auferir por estes elementos deveria ser tomado em conta, dado a sua especialização, desgaste físico e psíquico dos militares em questão, não havendo motivo nenhum para isso não possa acontecer. Não sendo apenas as forças “G” exercidas sobre os militares, mas também as pressões atmosféricas, fazendo com que estes militares tenham de fazer regularmente o teste da Câmara Hipóbárica no Centro de Medicina Aeronáutica do Hospital da FAP no Lumiar.

Os postos da carreira militar são:

Pilotos aviadores (PILAV): General, Tenente-General, Major-General, Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente e Alferes.

Quanto a possíveis comparações com os pilotos da TAP, quase que não será viável, por inúmeras razões que passo a explicar.

- A evolução na carreira é muitíssimo mais rápida.
- Os Vencimentos e Suplementos são sem dúvida maiores.
- O tipo de aeronave é diferente.
- As horas de serviço diferem muito da rota onde estão inseridos.

Quanto à carreira, o militar necessita de mais de vinte anos para progredir, assim, o Piloto da TAP, ao fim de dois anos de permanência na organização passa de Segundo Oficial Piloto a Primeiro-oficial Piloto, e depois conforme as habilitações pode rapidamente subir a

Comandante, ou seja, a carreira só tem três patamares, ao contrário dos militares que tem nove postos.

Na entrada na carreira de PILAV, o militar tem o posto de Alferes com o vencimento de 2.498,98 €, já com o subsídio de voo, por sua vez o Piloto ao ingressar na TAP inicia a sua carreira como Segundo Oficial Piloto com um vencimento de 3856,00€. Desde já se verifica uma diferença de 1357.02€, o que equivale a mais 54% de vencimento.

Ao fim de dois anos, o piloto civil progride para Primeiro-oficial Piloto com um vencimento de 4475,00€, o militar ao fim de 2 anos está no posto de Tenente a auferir o valor de 2.498.98€, ou seja, 1976.02€ de diferença, neste caso também se denota uma diferença de 79% desfavorável ao militar.

Com estes valores, o militar para se aproximar destes valores tem de esperar aproximadamente 20 anos para chegar ao posto de Major-General, enquanto que o Piloto civil chega num curtíssimo espaço de anos, apenas dois a atingir este vencimento.

No posto mais alto de Comandante, o Piloto civil recebe de vencimento o valor de 5886,00€, valor este que apenas é superado pelo posto mais alto da FAP, que é de General, recebe 5949.09€, e este posto é o posto mais alto das Forças Armadas Portuguesa, General Chefe Estado Maior General das Forças Armadas.

Neste texto não me referi a suplementos da parte do piloto da TAP, pois se na comparação dos valores auferidos pelos militares, incluindo todos os suplementos, já existe esta discrepância de valores, em comparação com o vencimento base dos pilotos civis, se adicionarmos a estes, todos os suplementos, a distância financeira entre eles passará para um autêntico abismo, sem possibilidade de comparação.

Como passo a explicar no quadro seguinte, ao vencimento base, adiciona-se um vencimento de senioridade, que equivale a 1,5% do valor base. Adiciona-se também um vencimento de exercício, no valor de 2% do valor base, com distinção se avião for de reacção ou de turbo-hélice, bem como de outros complementos, como o caso de vencimento horário, a ajuda de custo, retribuição especial, ou o subsídio complementar de refeições em serviço.

Muito não obstante que não sofrem aumentos salariais há aproximadamente 11 anos.

Vencimento base

| | |
|----------------------------|------------|
| Comandante | 5.886,00 € |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 4.475,00 € |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 3.856,00 € |

Vencimento senioridade 1,5% VB

| | |
|----------------------------|---------|
| Comandante | 89,00 € |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 68,00 € |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 58,00 € |

Vencimento horário (VH) "Block-pay"

| | |
|----------------------------|----------|
| Comandante | 142,00 € |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 108,00 € |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 87,00 € |

Vencimento horário (VH) "duty-pay"

| | |
|----------------------------|----------|
| Comandante | 126,00 € |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 95,00 € |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 77,00 € |

Ajudas de custo complementar

| | | |
|----------------------------|---------|-----|
| Comandante | 41,00 € | Dia |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 33,00 € | Dia |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 33,00 € | Dia |

Retribuição especial PNT

| | | |
|----------------------------|---------|-----|
| Comandante | 70,00 € | Dia |
| Oficial Piloto (1º Piloto) | 53,00 € | Dia |
| Oficial Piloto (2º Piloto) | 44,00 € | Dia |

2% VB

Vencimento de exercício

| | | |
|---------------------|----------------|----------|
| Função de Comando | (reacção) | 118,00 € |
| Função de Comando | (Turbo-hélice) | 90,00 € |
| Função de co-piloto | (reacção) | 90,00 € |
| Função de co-piloto | 2º Piloto | 78,00 € |
| Função de co-piloto | (Turbo-hélice) | 47,88 € |
| Outras funções | | 43,40 € |

Subsídio complementar de refeições a bordo

| Frota | Comandante | Oficial Piloto |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Wide Body (A310/A330/A340) | 64,00 € | 51,20 € |
| Narrow Body (A319/A320/A321) | 20,00 € | 16,00 € |

Desta forma, foi-me facultado um boletim de vencimento de um Oficial Piloto, 1º piloto, com 3 anos de TAP, que está neste momento para aceder ao posto de Comandante. De seguida, iremos observar todos os abonos espelhados neste boletim, referente a Março de 2008, o qual não estará identificado, para salvaguardar que todos os dados são comparativos e anónimos, e que se reflecte em qualquer pessoa nesta situação e neste posto.

NISS: _____ Categ. Profissional: OFICIAL PILOTO
NIF: _____ NIB: _____

| ABONOS | | | | | DESCONTOS | | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------|----------------------|-----------------|--|
| CÓD | DESCRIÇÃO | PER. | QUANT. | VALOR | CÓD | DESCRIÇÃO | PER. | QUANT. | VALOR | |
| 1001 | Vencimento base | 03/2008 | | 4.475,00 | /350 | Contrib. empregado p/ SS | 03/2008 | 11,00 | 581,77 | |
| 1062 | Anuidades técnicas | 03/2008 | | 360,00 | /350 | Contrib. empregado p/ SS | 02/2008 | 11,00 | 43,23 | |
| 1062 | Anuidades técnicas | 02/2008 | | 90,00 | /350 | Contrib. empregado p/ SS | 01/2008 | 11,00 | 9,90 | |
| 1062 | Anuidades técnicas | 01/2008 | | 90,00 | /401 | IRS (Cat. A) | 03/2008 | 27,00 | 1.378,00 | |
| 1091 | Venc. seniorid. PNT | 03/2008 | 4,00 | 272,00 | /401 | IRS (Cat. A) | 02/2008 | 28,00 | 1.571,00 | |
| 2009 | Aj. custo complem. extra | 01/2008 | | 103,80 | /401 | IRS (Cat. A) | 02/2008 | 27,00 | 1.411,00 | |
| 2023 | Retribuição especial PNT | 02/2008 | 4,00 | 212,00 | /401 | IRS (Cat. A) | 01/2008 | 30,50 | 2.340,00 | |
| 2025 | On-ground | 01/2008 | | 28,00 | /401 | IRS (Cat. A) | 01/2008 | 29,00 | 2.095,00 | |
| 2029 | Transp. carro próprio PN | 02/2008 | 208,00 | 81,12 | /403 | IRS SF (Cat. A) | 02/2008 | 27,00 | 24,00 | |
| 2075 | Aj. custo/PNT | 02/2008 | | 460,80 | 4033 | Seguro saúde | 03/2008 | | 34,08 | |
| 2081 | Aj. custo complem/PNT | 02/2008 | 8,00 | 264,00 | 7504 | Sindicato | 03/2008 | | 66,39 | |
| 2087 | On ground (base) | 02/2008 | | 1,00 | 7504 | Sindicato | 02/2008 | | 1,17 | |
| 2006 | Subsídio de férias | 02/2008 | | 90,00 | 7504 | Sindicato | 01/2008 | | 1,17 | |
| 3048 | Passagens/facturas | 03/2008 | | 25,34 | | | | | | |
| TOTAL DE ABONOS | | | | 6.553,06 | TOTAL DE DESCONTOS | | | | 2.524,71 | |
| | | | | | | | | TOTAL LÍQUIDO | 4.028,35 | |
| EUR | | | | | | | | | | |
| Totais | | Mês | Acumulado | Outros valores p/ impostos | | Inform. p/ IRS | | | | |
| Sujeito a IRS | 6.029,05 | 23.503,02 | Sujeito a IRS | 254,13 | Titularidade | S | | | | |
| Retenção de IRS | 1.807,00 | 6.687,00 | Sujeito a SS | 0,00 | Nº Titulares | 1 | | | | |
| | | | | | Nº Dependentes | 0 | | | | |

Ilustração 25 - Anexo 3- boletim de vencimento de piloto da TAP

Desta forma poderemos verificar:

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Vencimento base: 4475,00€ | Tem 2 anuidades técnicas: 90.00€ X2 |
| Ajudas de custo complementar: 103.80€ | Tem ajudas de custo especial |
| Tem retribuições especiais | (...) |

Os pilotos civis têm uma enorme quantidade de suplementos que são, de certa forma, um aliciente muito grande para que os próprios militares desejem sair da carreira militar a todo custo.

Os pilotos militares são levados a utilizar o artefacto que a lei tem que os permite sair dos quadros da FAP por razões políticas, dado que o EMFAR não permite aos militares qualquer tipo de filiação partidária, enquanto permanecerem nas fileiras. O que é certo, é que por muito que se possa fazer no meio militar e no seu valor de índice, ou em qualquer subsidio. O certo é que cada vez mais os pilotos militares se sentem atraídos, pela carreira civil equiparada, dado que os estímulos financeiros, bem como os emocionais e físicos, são sem dúvida nenhuma, uma forte inspiração, de melhoria de qualidade de vida.

Qualquer tentativa de comparação entre os pilotos militares e os civis são mera forma de demonstrar como o Estado, cada vez mais, se preocupa menos com os agentes e fornecedores de serviços que só o Estado pode fornecer. Neste caso, tratando-se até da soberania nacional, na defesa do espaço aéreo nacional e nos compromissos efectuados entre o Estado português e as duas maiores organizações militares e sociais do mundo como a NATO e a ONU.

Anexo 4 – Custos inerentes à formação de um piloto na FAP

A substituição de um piloto, nas fileiras da FAP, acarreta custos que são reconhecidamente elevados. Para compensar tais custos, um PILA V tem de permanecer na FAP por um período de oito anos", após ingressar no Quadro Permanente (QP), ou cumprir o contrato de seis anos, no caso dos RC.

Existe, em vigor, uma fórmula de cálculo da indemnização a pagar pelos pilotos, caso pretendam abandonar as fileiras antes de completado o tempo mínimo de serviço efectivo, que está vertida no despacho n.º 27/99/A do CEMFA de 24SET. Por meio desta fórmula podemos extrair o valor pecuniário que um piloto representa para a FAP, apesar de esta abordagem ser, no mínimo, redutora ao existirem outros custos associados, que se revestem de uma importância tão ou mais abrangente do que o mero valor monetário. Porém, em todas as saídas verificadas, nenhuma foi por desvinculação do quadro da FAP, mas por passagem à situação de reserva, tal como se prevê na legislação em vigor, bem como na Lei do Serviço Militar. Esta via de desvinculação da FAP, tem sido usada com alguma frequência, mesmo por elementos que estavam a muito pouco tempo de cumprirem o tempo mínimo, ou o seu contrato.

Custos de formação

Os custos relativos à formação dos pilotos na FAP variam em função da sua origem e também do seu destino. Tal significa que um PILAV, por passar pela AFA durante quatro anos para a sua formação académica tem, necessariamente, um custo superior ao de um RC que passa brevemente pelo Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA).

Por outro lado, as aeronaves onde são colocados os pilotos, determinam os custos de formação técnica, variando de acordo com o tipo e quantidade de aeronaves voadas até à operacionalidade. Assim, e para o caso dos pilotos que são brevetados exclusivamente em Portugal, ou seja, onde só são instruídos para aeronaves que não sejam de topo de linha como o caso dos F16, onde a sua formação é efectuada nos EUA

Desta forma e tomando como exemplo um PILAV, temos que os custos envolvidos na sua formação reflectem a passagem obrigatória por duas aeronaves diferentes, para além do currículo académico na AFA. Tendo em consideração o preceituado no despacho mencionado anteriormente é, então, possível calcular o valor inicial, que a FAP atribui a um piloto acabado de brevetar, que é de cerca de 380.000,00€.

É, contudo, necessário não esquecer que um piloto não fica pronto para operação quando termina a sua formação inicial, é necessário dar-lhe uma qualificação que, mediante a área a que se destina tem valores muito díspares, e implica sempre instrução complementar de pilotagem em aeronaves diferentes, e posterior qualificação operacional. De um modo geral e como exemplo, podemos dizer que o custo total de formação de um PILAV brevetado rondou os 800.000,00€. São, portanto, os valores que a FAP tem de despende, quando se trata de substituir um piloto qualificado, que se desvincula. O caso dos pilotos RC é diferente na medida em que, por não terem a componente académica dos PILAV no seu programa de curso, o custo associado à sua formação é significativamente mais baixo. Partindo do pressuposto original de que os RC apenas se destinariam aos transportes e aos helicópteros, podemos avaliar o seu custo na ordem dos 380.000,00€.

É, facilmente, dedutível que é muito mais barato e rápido formar pilotos RC. Contudo, é necessário não perder de vista um problema decorrente da própria condição de RC - irá ser garantidamente necessário despende novamente esta verba para substituir o piloto que sai no fim do contrato. Assim e tomando estes valores como referencia, e efectuando um estudo comparativo com o custo da formação e o custo justo pago pela FAP, em vencimento, esta análise reflecte-se da seguinte forma:

| Posto | Vencimento Base | Σ | Anos Completos | Valor de Amortização |
|-----------------|-----------------|--------------|----------------|----------------------|
| Alferes | 2.147,97 € | | | -769.928,42 € |
| Tenente | 2.498,98 € | 100.043,02 € | 3 | - 699.956,98 € |
| | 2.568,73 € | 171.967,46 € | 5 | -628.032,54 € |
| Capitão | 3.218,67 € | 262.090,22 € | 7 | -537.909,78 € |
| | 3.288,41 € | 400.203,44 € | 10 | -399.796,56 € |
| | 3.427,91 € | 448.194,18 € | 11 | -351.805,82 € |
| Major | 3.741,75 € | 552.963,18 € | 13 | -247.036,82 € |
| | 3.846,37 € | 660.661,54 € | 15 | -139.338,46 € |
| Tenente-Coronel | 4.055,61 € | 774.218,62 € | 17 | -25.781,38 € |

Pelos valores apresentados no quadro, poderemos verificar que só no posto de Tenente-Coronel, no caso do PILAV, é que pelo rácio estabelecido entre o valor total da formação e o que o militar aufere durante a sua carreira, é que se considera que se pode constatar que este valor estaria liquidado.

Quanto ao piloto em regime de Recrutamento, esta situação acontece, no posto de Capitão, ou seja ao fim de 15 anos aproximadamente.

Tanto num caso do Militar PILAV como no militar PIL, ambos saem da FAP, com o Breve, ferramenta que lhes permite acesso aos concursos de ingresso nas companhias aéreas civis, tanto nacionais como internacionais. Mais ainda poderemos referir, que por analogia, e segundo as chefias da FAP, a TAP e a SATA, serão a FAP2 e a FAP3, pois são estas as duas companhias civis que mais beneficiam da formação ministrada aos seus militares pilotos, e porque estas duas empresas nos seus quadros acabam por ter um numero maior de pilotos formados pela FAP do que a própria FAP.

Anexo 5 – Correio-electrónico de envio de hiperligação para inquérito

De: Appla Geral

Enviada: quarta-feira, 12 de Outubro de 2011 13:18

Assunto: Comunicado nº 023/2011 - Inquérito Ex-Militar Piloto Força Aérea Portuguesa

Caros Associados,

No seguimento das parcerias académicas mantidas pela APPLA, pedimos a vossa colaboração no preenchimento de um questionário electrónico no âmbito do programa de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas do ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Como sempre, as respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente à investigação em Curso.

Os dados solicitados têm fins exclusivamente estatísticos; o preenchimento do questionário demorará cerca de 15 minutos.

Para aceder ao questionário deverá clicar no endereço abaixo:

<http://kwiksurveys.com?u=Pilotos>

Mais informamos que a Direcção da APPLA teve o cuidado de contactar a FAP antes de pedir a participação dos Associados neste questionário, tendo a opinião da FAP sido favorável.

Saudações Aeronáuticas,

A Direcção

ASSOCIAÇÃO DOS PILOTOS PORTUGUESES DE LINHA AÉREA

Rua Frei Tomé de Jesus, 8 • 1749-057 Lisboa • Portugal • Tel. 21 792 68 10 • Fax 21 792 68 15 • appla.geral@appla.pt



Anexo 6 – Resposta da FAP à APPLA



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Gabinete do Chefe de Estado-Maior

Em resposta

refira:

2011-09-15 10:10:10

P.º: 90/11

Para: Exmo. Senhor
Comandante Pedro Santa Bárbara
Presidente da APPLA
Rua Frei Tomé de Jesus, n.º 8
1749-057 LISBOA

Assunto: **ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO SOBRE OS MILITARES DA FORÇA
AÉREA PORTUGUESA**

Ref.ª: V/Ofício n.º 0267, de 06SET11.

Encarrega-me S. Ex.ª o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea de agradecer a V. Ex.ª a preocupação da APPLA em auscultar a Força Aérea sobre o pedido de colaboração para a realização do estudo em epígrafe.

Mais me encarrega S. Ex.ª o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea de informar V. Ex.ª que a Força Aérea nada tem a obstar a que sejam inquiridos militares desligados do serviço activo ou ex-militares, embora entenda que algumas das questões propostas, não estão concebidas para serem submetidas a este universo, pelo que as respostas poderão não reflectir a realidade actual com o rigor que, certamente, se pretende.

Com os melhores cumprimentos

O CHEFE DO GABINETE, em Exercício

Carlos Alberto Diogo da Costa Paizinho
COR/TOMET