



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

*TURNOVER E RETENÇÃO DOS MILITARES DO  
REGIME DE CONTRATO DA FORÇA AÉREA*

**ANA MARGARIDA DE BASTOS SILVA QUIRINO MARTINS**

**SETEMBRO - 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
TRABALHO DE PROJETO**

*TURNOVER* E RETENÇÃO DOS MILITARES DO  
REGIME DE CONTRATO DA FORÇA AÉREA

ANA MARGARIDA DE BASTOS SILVA QUIRINO MARTINS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU  
DOS SANTOS

SETEMBRO - 2014

## **Agradecimentos**

Durante o desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado tive o privilégio de contar com a colaboração de várias pessoas, a quem pretendo expressar os meus agradecimentos:

À minha orientadora Professora Doutora Maria João Santos pela prestimosa ajuda, pelas dicas oportunas, pelas palavras de apoio e pela paciência com que aguardou o finalizar deste Projeto.

Aos entrevistados da Força Aérea: Diretor do Pessoal; Diretor da Instrução; Chefe do Centro de Recrutamento; e Chefe da Divisão de Recursos; e também à Doutora Helena Carreiras; ao Dr. António Ideias Cardoso; e ao Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos da Direção de Pessoal, pelas pistas fornecidas no início deste Projeto.

A todos os inquiridos e aos que, nas Áreas de Pessoal de diversas Unidades da Força Aérea, contribuíram direta ou indiretamente para a aplicação do questionário e para a realização deste trabalho.

E por fim, ao meu pai pela ajuda e disponibilidade incondicionais, ao meu Nuno, companheiro de estudo e de vida e às minhas filhas Sofia e Rita, pela tolerância com que aceitaram ficar privadas da mãe, durante muitas horas, ao longo do mestrado.

A todos, muito obrigada!

## Índice

1. Introdução .....	1
2. <i>Turnover</i> e retenção .....	8
2.1. Fatores ou variáveis que influenciam o processo de <i>turnover</i> .....	12
2.2. Compromisso organizacional .....	17
2.3. <i>Turnover</i> e retenção na instituição militar .....	20
3. Metodologia, Dados e Análise dos Resultados .....	23
3.1. Caracterização da amostra .....	25
3.2 Expectativas de ingresso .....	26
3.3 <i>Turnover</i> .....	30
3.4 Retenção .....	34
4. Conclusões .....	39
4.1. Recomendações e contributos para o conhecimento .....	41
4.2. Limitações e investigação futura .....	43
Referências bibliográficas .....	44

### Índice de Tabelas

Tabela I – <i>Turnover</i> dos militares do RC com 2 a 5 anos de contrato de 2010 a 2014.....	3
Tabela II – Modelo de análise .....	24
Tabela III – Grau médio de importância das expectativas de ingresso, por dimensões e indicadores .....	29
Tabela IV – Grau médio de importância das razões de saída, por dimensões e indicadores .....	31
Tabela V – Tipologia dos projetos profissionais futuros .....	33
Tabela VI – Grau médio de importância das razões para permanência na FAP, por dimensões e indicadores .....	35
Tabela VII – <i>Turnover</i> dos militares do RC – 2010 a 2014 .....	49
Tabela VIII – Mapa conceptual .....	51

### Índice de Figuras

Figura 1 – Representação esquemática das variáveis primárias e do processo de <i>turnover</i> dos trabalhadores .....	13
Figura 2 – Estrutura Orgânica da Força Aérea .....	50

### Índice de Anexos

Anexo A – <i>Turnover</i> dos militares do RC – 2010 a 2014 .....	49
Anexo B – Estrutura Orgânica da Força Aérea .....	50
Anexo C – Mapa conceptual .....	51
Anexo D – Guião das entrevistas .....	52
Anexo E – Questionário .....	57

## Resumo

O estudo que se apresenta pretendeu identificar os motivos que subjazem à opção dos militares do regime de contrato cessarem voluntariamente o vínculo com a Força Aérea antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, equacionando eventuais medidas que contribuam para a sua retenção. Tentou-se igualmente: analisar as expectativas de ingresso que levaram os jovens a optar pela Força Aérea; identificar os fatores que poderiam contribuir para a sua permanência nas fileiras, avaliando especificamente o regulamento de incentivos; e ainda analisar de que forma os militares contratados projetam o seu futuro profissional após a saída da instituição.

Para a recolha de dados empíricos procedeu-se à realização de entrevistas semi-diretivas a órgãos de chefia da Força Aérea e à aplicação de um questionário aos militares que optaram por sair voluntariamente.

Os dados recolhidos permitiram apurar que estes militares ingressaram na Força Aérea devido a aspetos simbólicos e operacionais relacionados com a atratividade diferenciada das Forças Armadas face a outras ofertas de emprego civis. Verificou-se que um grande número de militares tem conhecimento do regulamento de incentivos num momento bastante tardio do seu percurso militar, pelo que é possível inferir que não concorreram com o objetivo inicial de o utilizar.

A decisão de saída dos militares é norteadada por aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais, sejam elas de ordem pessoal ou profissional que não obtiveram correspondência na prestação do serviço militar. Os militares que pretendem abandonar a Força Aérea na sua maioria tencionam emigrar e já têm projetos profissionais futuros com propostas concretas de emprego.

Os fatores potenciadores da capacidade de retenção são sobretudo instrumentais (associados a um projeto profissional e/ou educativo), seguidos dos profissionais (relacionados com as características do vínculo contratual), pelo que a instituição deverá tentar corresponder de uma forma concreta às aspirações dos jovens que a procuraram, sob o risco de rapidamente perder os seus atrativos iniciais e defraudar as suas expectativas.

Conclui-se a presente investigação com algumas recomendações à Força Aérea, com o intuito de mitigar os motivos que levam ao *turnover* dos militares do regime de contrato.

### **Abstract**

This study aimed to identify the reasons why military personnel under a fixed-term contract voluntarily leave the Air Force before reaching the time limit to stay in the ranks, equating some measures that may contribute to its retention. It also tries to: analyze entrance expectations that led young people to choose the Air Force; identify the factors that could contribute to their retention, specifically evaluating the incentives regulation; and also analyze how the contract military forecast their professional future after leaving the Air Force.

Empirical data was collected from semi-directive interviews to command staff in the Air Force, and from a questionnaire applied to those military that chose to leave voluntarily.

The collected data allowed ascertaining that these soldiers joined the Air Force due to symbolic and operational aspects related with the distinctive attractiveness of the Armed Forces when compared with other civilian jobs. It was found that a large number of military only had knowledge of the incentives regulation at a very late moment of their military career, being therefore possible to infer that they did not apply with the initial goal of using it.

The military's decision to leave is guided by aspects associated with a professional project, as well as a breakdown of initial personal or professional expectations, that had no correspondence in the military service. The soldiers who want to leave the Air Force intend mostly to emigrate and have professional projects with concrete proposals for future employment.

Factors enhancing the retention capacity are mainly instrumental (associated to a professional and/or educational project), followed by professional (related to the characteristics of the contractual relationship), so the institution should correspond in a

concrete way to the aspirations of the young people who sought it, at the risk of quickly losing its initial attraction and defraud their expectations.

This investigation is concluded framing some recommendations to the Air Force, in order to mitigate the reasons leading to the contract military turnover.

**Palavras-chave**

Expectativa, Força Aérea, Regime de Contrato, Regulamento de Incentivos, Retenção, *Turnover*.

**Keywords**

Air Force, Contract, Expectations, Retention, *Turnover*.

### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AR	Assembleia da República
CA	Compromisso Afetivo
CC	Compromisso de Continuidade
CN	Compromisso Normativo
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DINST	Direção de Instrução
DIVREC	Divisão de Recursos
DP	Direção de Pessoal
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
H	Hipóteses
INE	Instituto Nacional de Estatística
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MTSS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PD	Pergunta Derivada
QP	Quadros Permanentes
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial

RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RV	Regime de Voluntariado
UNIVA	Unidade de Inserção na Vida Ativa

## 1. Introdução

*“Unhappy workers, with updated resumes and packed bags,  
threaten organizational success.”*

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans (2007, p.3)

Com o fim da Guerra Fria, os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) deixaram de ter um inimigo certo e uma ameaça constante, o que levou a profundas alterações nas Forças Armadas (FFAA). A nível internacional, a profissionalização passou a desenhar-se como um desfecho inevitável e a instituição castrense portuguesa não fugiu à regra (Cardoso, 2009a, 2009b). Em 1996 a Força Aérea (FAP) foi o primeiro ramo a pôr termo à conscrição e a partir de 2004 todos os ramos passaram a contar nas suas fileiras com militares não permanentes exclusivamente profissionalizados (AR, 1999; MDN, 2000).

Atualmente, a situação económica mundial tem sido determinante na redução do pessoal e das despesas e investimentos militares. Mais uma vez, Portugal não é exceção às tendências mundiais e as FFAA têm que recrutar e profissionalizar voluntários contando apenas com escassos recursos. O problema que está na origem desta investigação prende-se com a tendência internacional de redução de efetivos militares (Cardoso, 2008, p.81), mas decorre principalmente da grave situação económica vivida no país que tem obrigado a uma redução dos quantitativos máximos de militares em Regime de Contrato (RC): de 3610 em 2010 (MDN, 2009a), para 2400 em 2014 (AR, 2013), ou seja, uma redução progressiva de 1210 militares em apenas quatro anos.

Havendo necessidade de reduzir o número destes militares, seria preferível que essa redução pudesse ser feita por via dos que estão prestes a atingir o limite máximo de tempo de contrato, em virtude de haver uma expectativa de afetação funcional mais curta. No

fundo, o esforço deverá ser orientado no sentido de conservar nas fileiras aqueles que ainda poderão manter o vínculo à FAP por mais tempo, capitalizando deste modo o valor investido. Desta forma, este estudo justifica-se devido ao facto de nas organizações militares os recursos humanos (RH) serem um elemento fundamental, sendo primordial a sua retenção devido aos custos envolvidos com a sua substituição.

Atendendo à extensão permitida, decidiu-se restringir o objeto de estudo à retenção dos militares do RC da FAP que se encontram nas fileiras, ficando de parte: o recrutamento; as desistências durante a instrução; as saídas involuntárias, em que se incluem aquelas em que os militares optam por permanecer na organização até ao fim do limite máximo de contrato; e os outros ramos das FFAA.

O abandono precoce do RC vislumbra-se, à partida, como um aparente paradoxo, se se levarem em consideração os seguintes fatores:

- De acordo com dados disponibilizados pelo Eurostat relativamente a junho de 2014, embora a taxa de desemprego portuguesa tenha baixado face ao período homólogo de 2013, continua, no entanto, a ser uma das mais altas da União Europeia, cifrando-se nos 13,9%, sendo a taxa de desemprego jovem (menos de 25 anos) de 33,5% (Lusa, 2014);
- Desde 2012 (AR, 2011), os militares do RC a quem o vínculo seja rescindido ou não seja renovado por sua iniciativa, não recebem a prestação pecuniária prevista no RI (MDN, 2000b, 2004, 2007);
- O acesso ao subsídio de desemprego destina-se apenas a quem tenha ficado desempregado por motivos alheios à sua vontade (MTSS, 2006);
- O militar que por sua iniciativa rescinda o vínculo contratual antes do termo do período mínimo, fica sujeito ao pagamento de uma indemnização à FAP (MDN, 2005).

Assim sendo, o cerne do problema prende-se com a retenção dos militares que saem voluntariamente da FAP<sup>1</sup>, conforme verificável através da Tabela I<sup>2</sup>.

**Tabela I**

**Turnover dos militares do RC com 2 a 5 anos de contrato – 2010 a 2014**

QUANTITATIVOS A 01JAN2010 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2010												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	80	4	5,00	35	3	8,57	38	2	5,26	41	3	7,32
Praças	349	6	1,72	222	14	6,31	178	14	7,87	172	14	8,14
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>10</b>	<b>2,33</b>	<b>257</b>	<b>17</b>	<b>6,61</b>	<b>216</b>	<b>16</b>	<b>7,41</b>	<b>213</b>	<b>17</b>	<b>7,98</b>

QUANTITATIVOS A 01JAN2011 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2011												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	93	4	4,30	69	3	4,35	27	1	3,70	34	2	5,88
Praças	371	11	2,96	308	23	7,47	182	7	3,85	152	5	3,29
<b>Total</b>	<b>464</b>	<b>15</b>	<b>3,23</b>	<b>377</b>	<b>26</b>	<b>6,90</b>	<b>209</b>	<b>8</b>	<b>3,83</b>	<b>186</b>	<b>7</b>	<b>3,76</b>

QUANTITATIVOS A 01JAN2012 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2012												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	80	0	0,00	82	5	6,10	55	4	7,27	24	0	0,00
Praças	359	5	1,39	326	17	5,21	247	33	13,36	144	8	5,56
<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>5</b>	<b>1,14</b>	<b>408</b>	<b>22</b>	<b>5,39</b>	<b>302</b>	<b>37</b>	<b>12,25</b>	<b>168</b>	<b>8</b>	<b>4,76</b>

QUANTITATIVOS A 01JAN2013 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2013												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	78	5	6,41	68	1	1,47	73	2	2,74	47	1	2,13
Praças	421	24	5,70	332	31	9,34	294	24	8,16	194	8	4,12
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>29</b>	<b>5,81</b>	<b>400</b>	<b>32</b>	<b>8,00</b>	<b>367</b>	<b>26</b>	<b>7,08</b>	<b>241</b>	<b>9</b>	<b>3,73</b>

QUANTITATIVOS A 01JAN2014 E SAIDAS VOLUNTARIAS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	102	0	0,00	72	6	8,33	62	2	3,23	65	0	0,00
Praças	331	4	1,21	367	10	2,72	276	2	0,72	256	4	1,56
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>4</b>	<b>0,92</b>	<b>439</b>	<b>16</b>	<b>3,64</b>	<b>338</b>	<b>4</b>	<b>1,18</b>	<b>321</b>	<b>4</b>	<b>1,25</b>

Legenda: Q - Quantitativos; S - Saídas

Fonte – Bases de dados fornecidas pela Direção de Pessoal.

Da observação da Tabela I, nomeadamente da análise dos valores realçados, é possível constatar as percentagens de *turnover* dos militares do RC no último lustro ao longo do

<sup>1</sup> Alguns ainda durante o contrato inicial, quando o podiam prolongar, nalguns casos por mais três anos (até ao limite de seis) (CEMFA, 2003, 2008).

<sup>2</sup> Note-se que não são apresentados os valores referentes aos militares com um ano de contrato ou com seis ou mais anos, a Tabela completa é apresentada em Anexo A.

cumprimento do período entre os dois e os cinco anos de contrato. Do ponto de vista anual, o número absoluto de saídas é pouco expressivo e os valores só deixam transparecer a existência de um problema se analisados ano a ano e em percentagem dos quantitativos existentes.

Apesar da dimensão destes números, estudos recentes comprovam que a FAP é o ramo que apresenta maiores níveis de retenção dos seus militares do RC (DGPRM, 2012), sendo esta situação “favorável” face aos outros ramos do conhecimento dos órgãos de chefia da FAP, (Diretor da Instrução, Diretor do Pessoal e Chefe da DIVREC). No entanto, apesar desta “vantagem”, os valores não deixam de se revelar preocupantes. Tal como salientado pelo Chefe da DIVREC, apesar de haver uma taxa de atrição “natural” e necessária, o problema adensa-se quando se conjugam saídas prematuras com cortes de pessoal impostos superiormente e com a proibição de incorporações.

Esta dificuldade tenderá ainda a agravar-se devido às mudanças demográficas e eventualmente aquando de uma possível retoma da economia portuguesa. As mudanças demográficas irão contribuir para o agravamento da situação da retenção, nomeadamente a diminuição da população entre os 18 e os 24 anos, tal como identificado no relatório da NATO (2007). No caso concreto dos militares do RC, a substituição daqueles que saem é feita pelos jovens entre os 17 e os 27 anos, pelo que a diminuição progressiva dessa faixa etária que já se encontra reduzida (INE, 2012), poderá ter consequências no recrutamento e, por conseguinte, agravar as dificuldades de retenção. Tal como referido pelo Diretor do Pessoal, prevê-se que num futuro breve possa haver maior dificuldade na captação de jovens devido ao envelhecimento da população.

É neste contexto que surgem as dúvidas que estão na origem desta investigação: num momento de recessão económica em Portugal, em que as taxas de desemprego atingem

valores recordes, o que leva estes jovens contratados a abandonar a FAP antes de atingido o limite máximo do período de permanência nas fileiras, abdicando concomitantemente do subsídio de desemprego, das prestações pecuniárias e eventualmente de outros incentivos e tendo ainda, por vezes, de suportar o pagamento de avultadas indemnizações à FAP?

O objetivo desta investigação será identificar os motivos que subjazem à opção dos militares do RC cessarem voluntariamente o vínculo com a FAP antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, equacionando eventuais medidas que contribuam para a sua retenção. Tentar-se-á igualmente: analisar as expectativas de ingresso que levaram estes jovens a optar pela FAP; identificar os fatores que poderiam contribuir para a sua permanência, avaliando especificamente o regulamento de incentivos (RI); e ainda analisar de que forma estes militares projetam o seu futuro profissional após a saída da instituição.

Este estudo será desenvolvido de acordo com a metodologia de investigação proposta por Quivy & Campenhoudt (2005). A primeira etapa consistiu em identificar a **pergunta de partida** que vai nortear a investigação: de que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?

Decorrente desta pergunta, surgiram algumas perguntas derivadas (PD):

**PD1** – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?

**PD2** – Quais os fatores que contribuem para o *turnover* dos militares do RC?

**PD3** – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?

A segunda etapa consistiu em pesquisar bibliografia e efetuar três entrevistas exploratórias: à Doutora Helena Carreiras, do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, pela sua reconhecida experiência em investigações no âmbito das FFAA; ao Dr. António Ideias

Cardoso, chefe da Divisão de Ensino, Formação e Empregabilidade da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM); e ao Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos da Direção de Pessoal (DP).

Após a etapa exploratória procedeu-se à definição da problemática e à elaboração do modelo de análise, composto por conceitos e hipóteses. Os conceitos que sustentaram este trabalho foram os seguintes:

- **Expectativa** (de ingresso) – O que os militares esperavam quando concorreram à FAP e que contribuiu para a tomada de decisão de se candidatarem;
- **Turnover** – Saídas individuais e voluntárias das fileiras por parte do militar do RC;
- **Retenção** – Capacidade de manter o militar do RC nas fileiras, de forma voluntária.

As hipóteses (H) que serviram de base a esta investigação foram as seguintes:

**H1** – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à instituição militar.

**H2** – O turnover dos militares do RC deve-se a aspetos instrumentais associados à instituição militar.

**H3** – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para o aumento da retenção dos militares do RC.

Para proceder ao teste das hipóteses e, por conseguinte, obter resposta às perguntas formuladas, optou-se por uma triangulação metodológica assente: na recolha de dados secundários obtidos no relatório do “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas” desenvolvido pela DGPRM (2012); na aplicação de um inquérito por questionário aos militares do RC que saíram voluntariamente da FAP; e ainda, na

realização de quatro entrevistas semi-diretivas às seguintes entidades<sup>3</sup>: Diretor da Instrução, Diretor do Pessoal, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), e Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA). Estas hipóteses foram delineadas tendo por base quer as opiniões dos entrevistados, quer os resultados obtidos no estudo da DGPRM.

Este trabalho de investigação foi dividido em quatro capítulos. O primeiro corresponde à introdução, em que é caracterizada a problemática da retenção dos militares do RC. No segundo irá proceder-se à revisão de literatura referente ao *turnover* e à retenção, bem como ao enquadramento do tema face a estudos desenvolvidos na NATO e nas FFAA portuguesas. No terceiro capítulo proceder-se-á à apresentação do modelo de análise, da metodologia e dos dados empíricos, bem como à análise resultados que permitirá testar as hipóteses, tentando obter resposta para a pergunta de partida. Por fim, nas conclusões serão apresentadas recomendações e contributos para o conhecimento, serão expostas algumas limitações e serão tecidos comentários acerca de possíveis investigações futuras.

---

<sup>3</sup> Para mais detalhes acerca da estrutura orgânica da Força Aérea, consultar Anexo B.

## 2. Turnover e retenção

*“Employees are the backbone of any business success and therefore, they need to be motivated and maintained in organisation at all cost to aid the organisation to be globally competitive in terms of providing quality products and services to the society.”*

Henry Ongori (2007, p.52)

Os RH são cruciais para a organização e o seu valor é intangível e dificilmente replicável (Meaghan & Bontis, 2002, cit. por Ongori, 2007, p.49). Como elemento basilar de qualquer organização, a sua retenção, enquanto capacidade de manter o trabalhador na organização, reveste-se de capital importância. A outra face da retenção é o *turnover*, que Tett & Meyer (1993, p.262) definem como o termo do contrato de trabalho de um colaborador com a organização onde trabalha.

A retenção dos RH é de primordial importância devido aos custos, quer diretos, quer indiretos, envolvidos com a sua substituição. Os custos diretos decorrem de: recrutamento no mercado externo de um eventual substituto, seleção do melhor entre os possíveis substitutos, acolhimento, formação e desenvolvimento. Os custos indiretos são: perda de tempo do gestor de RH, aumento do trabalho para outros empregados, desmotivação de quem fica na organização levando a uma consequente diminuição do desempenho, declínio da produtividade e da eficiência e eventual insatisfação do cliente, o que, em última instância, pode levar à perda de um negócio e à diminuição dos lucros da organização. Fonseca (2010, p.7) alerta para outro efeito nefasto do *turnover*, ou seja, a sobrecarga de trabalho para os que ficam pode levar a um aumento sucessivo de *turnover*, do tipo bola de neve.

O *turnover* pode ter por base motivos individuais ou coletivos. O *turnover* individual ocorre quando apenas um colaborador deixa a organização, acontecendo o coletivo quando, numa proximidade temporal, dois ou mais trabalhadores, tendo por base processos sociais de

contaminação emocional, decidem abandonar a organização (Bartunek et al, 2008 cit. por Oliveira, 2009, p.4). O *turnover* pode ainda ser voluntário ou involuntário. O voluntário reflete uma decisão por parte do colaborador em sair da organização, enquanto o involuntário reflete uma decisão por parte da organização a favor da saída do colaborador (Shaw et al, 1998 cit. por Oliveira, 2009, p.4).

Dalton et al (1995, cit. por Oliveira, 2009, p.4) não focam de facto o *turnover* na sua verdadeira definição mas sim a intenção. Isto acontece por razões metodológicas visto que, durante o período em que uma investigação é levada a cabo, o *turnover* possui uma baixa prevalência, sendo relativamente poucos os colaboradores que abandonam a organização. No entanto, durante o mesmo período, qualquer colaborador pode questionar o facto de permanecer na organização. Embora a intenção de fazer algo seja diferente de pô-lo em prática, a pesquisa existente nesta área corrobora a ideia de que a “intenção de sair” é o preditor mais forte do *turnover* (Tett & Meyer, 1993).

Apesar dos custos associados ao *turnover*, nem todas as saídas são indesejáveis, dado que a taxa de *turnover* ótima de uma organização não é igual a zero: quando um colaborador com baixa performance sai, a perda não é tão significativa como se se tratasse de um com elevado desempenho (Oliveira, 2009, p.3). Apesar do teor disfuncional com que geralmente se encara o *turnover*, este fenómeno não tem de ser negativo, podendo inclusivamente ser funcional, benéfico e positivo (Dalton & Todor, 1979, cit. por Fonseca, 2010, p.11; Dalton et al, 1982, p.117).

Gomes et al (2008, p.361) identificam benefícios diversos decorrentes do *turnover*, a saber: a organização pode contratar um substituto mais habilitado para a função do que o trabalhador que acabou de sair; abrem-se oportunidades de promoção aos trabalhadores que permanecem na organização; os novos trabalhadores podem trazer novos modos de resolver

problemas, perspectivas inovadoras, novas competências, conhecimentos de ponta adquiridos na universidade ou noutras organizações; dado que tendem a sair as pessoas que menos se ajustam à cultura da empresa, esta fica mais capacitada para desenvolver a sua própria cultura; e os custos laborais podem decrescer se for contratado um trabalhador a um custo inferior.

Apesar dos benefícios do *turnover*, os custos associados à saída de um ou mais colaboradores de uma organização podem ser bastante elevados, devendo ser minimizados através de estratégias de retenção. Gomes et al (2008, pp. 364-365) apresentam diferentes estratégias neste sentido. Uma das mais comuns é a realização de estudos de clima organizacional que permitam identificar fatores de insatisfação potencialmente conducentes ao *turnover* e, então, atuar corretivamente. Recomenda-se que a organização adote procedimentos de recrutamento realista (que divulgue aspetos positivos e negativos) e que sejam adotados critérios de seleção que tomem em atenção a personalidade da organização. Por conseguinte, importa que as organizações zelem pela criação de uma imagem perante a qual apenas as pessoas com perfil ajustado se candidatem à organização.

Outra das estratégias de retenção mais eficazes prende-se com as características das funções exercidas e consiste no desenho dos postos de trabalho. Aspetos relevantes são: a diversidade de competências requeridas; a variedade das atividades a executar; a autonomia; o impacto e prestígio da função; e a identidade da função. As organizações podem recorrer, também, a mecanismos de compensação tendo em vista dissuadir a saída dos trabalhadores: atribuir benefícios diversos, tais como: seguros de saúde, férias, etc.; e remunerar acima do nível praticado pelos concorrentes.

O conceito de *embeddedness*, ou seja, o forte laço que determinados indivíduos devotam à sua organização e/ou ao cargo (Mitchell et al, 1999, 2001a e Crossley et al, 2007, cit. por

Gomes et al, 2008, p.367), auxilia a compreensão do modo como as organizações podem reter os seus trabalhadores. Este laço incorpora três dimensões: o ajustamento; o vínculo; e os sacrifícios. O ajustamento é a compatibilidade entre o indivíduo e o cargo, entre o indivíduo e a organização e entre o indivíduo e a comunidade em que a organização se insere. Os vínculos são as conexões formais e informais com colegas de trabalho e respetivos vizinhos e família. Os sacrifícios são os custos materiais ou as perdas em que o indivíduo incorre se abandonar a organização, tais como: o tempo de serviço; a posse de ações da empresa; a perda de amigos; etc.

Desta forma, “quanto mais fortes forem os vínculos, mais vigoroso for o ajustamento e mais elevados forem os sacrifícios, mais o colaborador está arreigado à organização. Por conseguinte a organização deve atuar nos três planos, com vista a reforçar o laço que os seus colaboradores por ela nutrem” (Gomes et al, 2008, p.367). Exemplos de medidas com esse objetivo são: desenvolvimento de atividades extra-trabalho em que os colaboradores se possam envolver; recrutamento local; programas de conciliação trabalho-família; promoções que não requerem deslocações geográficas; colocação na organização de familiares do trabalhador; concessão de empréstimos; etc. Todavia, se a organização tiver que dispensar colaboradores *embedded*, daqui podem advir problemas e angústias decorrentes da quebra do contrato psicológico.

A capacidade de retenção está diretamente relacionada com a noção de “contrato psicológico”, que nos indica que as relações estabelecidas entre a organização e os seus trabalhadores não se regem apenas por contratos formais, legais ou escritos. De facto, as pessoas formam expectativas acerca dos seus deveres e direitos perante a organização, agindo em consonância e formando assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica. Se, de alguma forma, os trabalhadores sentirem que esse contrato é quebrado podem redefinir o seu vínculo com a instituição, de uma relação mais

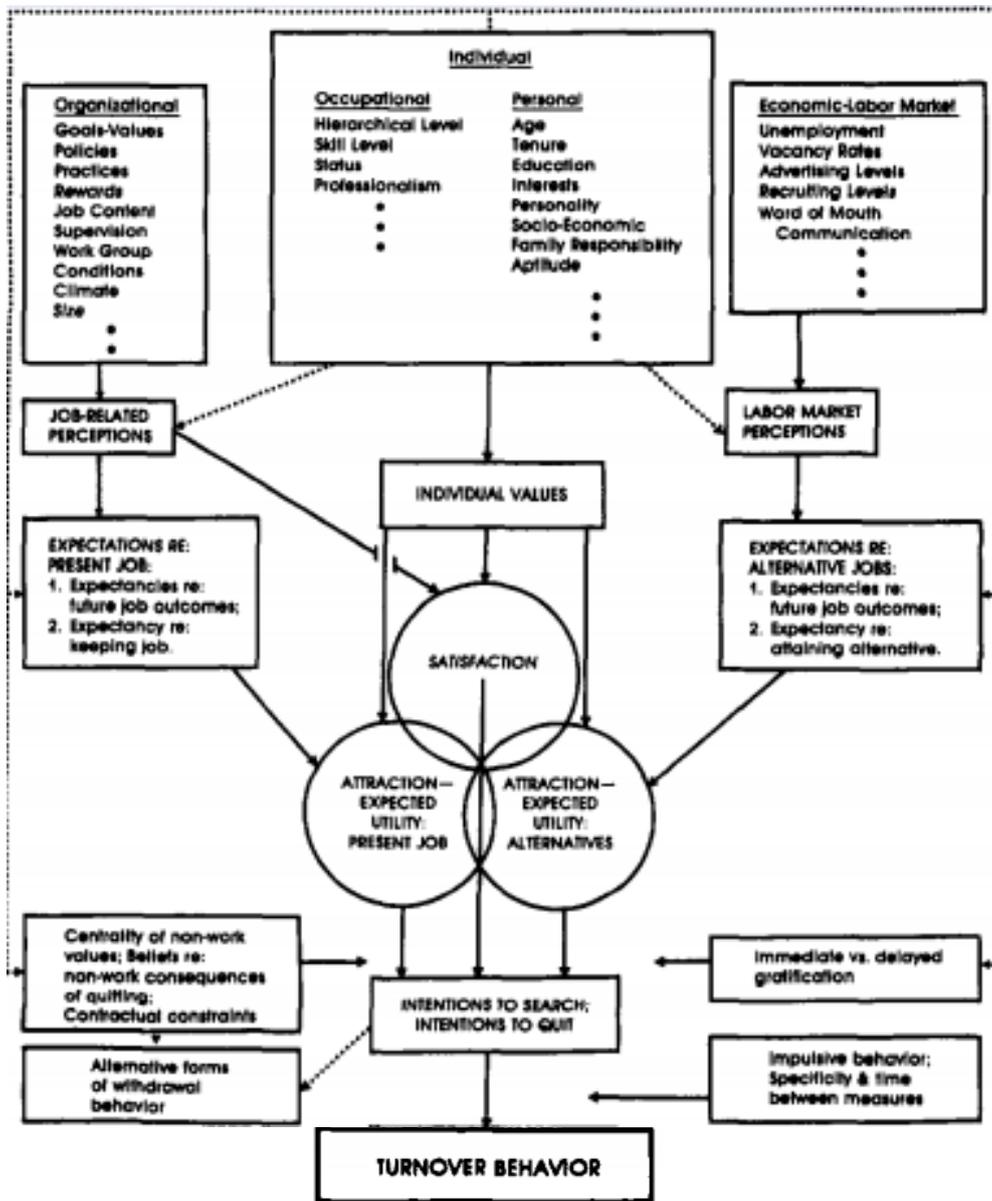
simbólica e emocional para uma meramente “comercial”, com menor envolvimento. “A balança contratual mencionada encontra-se numa situação de equilíbrio apenas enquanto os intervenientes sentirem que o jogo de trocas assegura resultados vantajosos para ambos, porém, se as quebras observadas ou percecionadas nesta relação provocarem o desequilíbrio, os trabalhadores sentir-se-ão menos satisfeitos com a organização podendo inclusive abandoná-la” (DGPRM, 2012, p.8).

Em cada caso, a estratégia pela qual se opte para minimizar o *turnover*, deve ser adaptada a um diagnóstico preciso do problema (Ongori, 2007, p.51). Deste modo, há que identificar primeiro as causas exatas que levam os trabalhadores a abandonar as organizações, para que os gestores possam optar pela estratégia mais adequada.

### ***2.1. Fatores ou variáveis que influenciam o processo de turnover***

Fonseca (2010, p.1) refere que, “para se pensar em estratégias de retenção é preciso conhecer as razões pelas quais as pessoas voluntariamente deixam o seu trabalho”. É neste sentido que Mobley et al (1979) desenvolvem uma revisão de literatura em que identificam os aspetos passíveis de influenciar o *turnover*, tendo como objetivo a criação do modelo de processo de *turnover*, que se apresenta na Figura 1.

Figura 1 - Representação esquemática das variáveis primárias e do processo de *turnover* dos trabalhadores



Fonte – Mobley et al (1979), p.517.

Tendo em vista a justificação do modelo apresentado, os autores agrupam os fatores identificados na literatura em diferentes grupos: variáveis demográficas e pessoais/individuais; satisfação geral; fatores ambientais da organização e do trabalho; fatores do conteúdo do trabalho; fatores ambientais externos; grupos ocupacionais; e um grupo residual em que agrupam “outras variáveis”.

As variáveis demográficas e pessoais/individuais incluem idade, tempo de serviço, género, responsabilidades familiares, estado civil, grau académico, número de empregos anteriores, etc. Os autores concluíram que, embora exista relação ente cada uma destas variáveis e o *turnover*, cada uma delas está relacionada com outros fatores, pelo que, isoladamente, contribui pouco para a compreensão do *turnover*.

Marsh & Mannari (1977); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters & Roach (1973) (cit. por Mobley et al, 1979, p.497) identificam uma relação negativa entre a satisfação geral e o *turnover*. No entanto, em estudos onde são incluídas outras variáveis tais como as intenções ou o compromisso organizacional, o seu efeito no *turnover* passa a ser insignificante (Marsh & Mannari, 1977; Mobley et al, 1978 cit. por Mobley et al, 1979, p.500).

Os fatores ambientais da organização e do trabalho incluem salários, oportunidades de progressão na carreira ou promoções, supervisão ou liderança, relacionamento no grupo de pares, *status* percebido, conhecimento dos procedimentos organizacionais, etc. Federico et al (1976 cit. por Mobley et al, 1979, p.500) apontam para uma relação negativa entre um salário mais elevado e o *turnover*, mas realçam que apesar de um salário elevado, uma diferença entre o salário esperado e o atual pode contribuir para o *turnover*. No entanto, Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters et al (1976) (cit. por Mobley et al, 1979, p.498) sugerem não haver relação entre a satisfação com o salário e o *turnover*.

Existe a ideia generalizada que as pessoas saem das organizações porque não estão a ser bem remuneradas ou porque os benefícios financeiros não são suficientemente aliciantes, mas as compensações e benefícios podem não ser os únicos objetivos que os colaboradores procuram. Taylor & Cosenza (1998, cit. por Oliveira, p.6) afirmam que o dinheiro, embora

sendo um fator importante, não é por si suficiente para inspirar a lealdade para com a organização. Isto acontece porque hoje em dia os trabalhadores estão mais interessados em elevar a sua qualidade de vida. Assim, além dos ganhos monetários, esperam também poder retirar do seu trabalho desafios, realização, desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre o trabalho e a família, um clima organizacional satisfatório e um estilo de chefia que lhes dê suporte (Huang et al, 2007, cit. por Oliveira, p.6). A literatura sugere que organizações que oferecem melhor qualidade de vida no trabalho e um bom ambiente conseguirão mais facilmente contratar e reter profissionais.

Ainda relativamente aos fatores ambientais da organização, Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978); Newman (1974); Waters et al (1976) (cit. por Mobley et al, 1979, p.498) não encontraram relação entre a satisfação com as promoções e o *turnover*. No que diz respeito à satisfação com a supervisão ou liderança, Graen & Ginsburgh, 1977 (cit. por Mobley et al, 1979, p.500) associaram significativamente estes fatores ao *turnover*.

Relativamente aos fatores do conteúdo do trabalho, Koch & Steers (1978); Kraut (1975); Mobley et al (1978) (cit. por Mobley et al, 1979, p.502); apontam para uma relação significativa e negativa entre o *turnover* e aspetos como a satisfação com o trabalho em si ou o valor intrínseco percebido do trabalho.

Quanto aos fatores ambientais externos, o papel da disponibilidade de alternativas de trabalho tem sido reconhecido desde há muito. Economistas e sociólogos têm documentado a relação entre indicadores económicos tais como as taxas de emprego ou escassez de trabalhadores no mercado de trabalho e o *turnover*. A perceção e avaliação das alternativas apresentam-se como variáveis cruciais no processo individual de *turnover*.

Rice (1977 cit. por Mobley et al, 1979, p.505) aponta para a propensão de determinados grupos ocupacionais para o *turnover*. No entanto, a dificuldade em confirmar esta situação

deriva do facto de os estudos serem normalmente efetuados dentro de determinados grupos específicos, não havendo possibilidade de comparar resultados (Mobley et al, 1979, p.505). No entanto, é certo que, a pertença a determinados grupos dentro de uma organização tem influência nos valores, perceções e expectativas, ligando as variáveis organizacionais ao comportamento individual.

As “outras variáveis” identificadas por Mobley et al (1979) incluem as intenções comportamentais, a ligação ao trabalho, as expectativas atendidas, o compromisso organizacional<sup>4</sup>, etc.

Fishbein (1967) e Fishbein & Ajzen (1975) (cit. por Mobley et al, 1979, p.505) enfatizam o papel das intenções, na compreensão do elo entre atitudes e comportamentos. A intenção é o precursor imediato do comportamento e como tal, alguns estudos avaliaram o papel das intenções na previsão e compreensão do *turnover*, concluindo que as intenções de sair ou ficar estão consistentemente relacionadas com o comportamento de *turnover*. A análise das intenções permite ainda apreender a avaliação de alternativas e as perceções individuais.

Para Koch & Steers (1978, cit. por Mobley, 1979, p.508) a ligação ao trabalho pode ser definida como uma resposta caracterizada por: congruência entre o trabalho real e o ideal; identificação com a ocupação; e relutância em procurar emprego alternativo. A ligação ao trabalho está claramente relacionada com o compromisso organizacional, embora se foque mais especificamente na ocupação ou trabalho do que na organização como um todo. Estes autores identificaram que a ligação ao trabalho está significativa e negativamente relacionada com o *turnover*.

Outra das variáveis identificadas por Mobley et al (1979, p.510) é as expectativas atendidas que consistem na discrepância entre o que a pessoa encontra no trabalho, sob a forma de

---

<sup>4</sup> A variável compromisso organizacional será desenvolvida na próxima subsecção deste capítulo.

experiências positivas e negativas, e o que era esperado. Quando as expectativas individuais, quaisquer que elas sejam, não forem atendidas, a propensão para sair irá aumentar. Aqueles que abandonam as organizações apresentam uma maior discrepância entre as expectativas originais e as experiências reais. Os indivíduos a quem foi fornecida informação realista acerca do trabalho, acabam por apresentar menor *turnover*.

Após reverem a literatura disponível sobre *turnover*, Mobley et al (1979, p.519) concluem que, apesar de a satisfação, a utilidade percebida do trabalho e a utilidade percebida das alternativas poderem ser consideradas as principais causas do *turnover*, existem outras variáveis que moderam esta relação, tais como as intenções. Para Mobley et al (1979, p.512) embora existam diversos estudos sobre este fenómeno, as variáveis analisadas são sempre limitadas face ao número de variáveis potencialmente relevantes, havendo necessidade de uma investigação integrativa, multivariada e longitudinal.

Para além das variáveis já referidas, um aspeto importante e não especificamente focado até aqui, poderá ser a segurança ou estabilidade no emprego. Tendo presente que nos dias de hoje, muitos contratos de trabalho são precários, este fator poderá ser decisivo para as intenções de saída, perante alternativas de emprego mais estáveis (Fonseca, 2010, p.24). Chafetz et al (2009, p.44), identificam ainda os períodos de recuperação económica como momentos de expansão do mercado de trabalho e, por conseguinte, de surgimento de mais alternativas para os trabalhadores que deixam as organizações de modo voluntário em busca de novas oportunidades.

## ***2.2. Compromisso organizacional***

Um dos fatores já referidos que, tanto a nível da literatura como da prática empresarial, se tem considerado como tendo influência no abandono voluntário é o grau de compromisso

do indivíduo para com a organização, enquanto estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a organização e que tem implicações na decisão de manter ou não a qualidade de membro da organização (Meyer & Allen, 1991, p.67).

Numa primeira análise, a consequência mais óbvia da existência de compromisso organizacional é a retenção do empregado. De facto, do ponto de vista teórico, esta relação quase se estabeleceu por definição, já que na imensa maioria das conceptualizações este aparece, de uma forma implícita ou explícita, vinculado com a permanência do indivíduo na empresa onde trabalha.

Este conceito é multidimensional e diferentes autores têm contribuído com vários modelos de análise do compromisso organizacional. Um exemplo desses modelos e aquele que tem sido mais vezes aplicado em estudos, é o proposto por Meyer & Allen (1984, 1990, 1991, cit. por Rodriguez et al, 2006, p.78).

Meyer & Allen (1991, p.68) propõem que a intensidade do contrato psicológico que liga o empregado com a empresa se pode caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, o que inclui de forma simultânea graus variáveis das três componentes do compromisso organizacional, a saber: afetivo (CA); de continuidade (CC); e normativo (CN).

O CA faz referência à ligação emocional à organização e é registado no seio das organizações quando os colaboradores experimentam vivências consonantes com as expectativas que lhes permitem satisfazer as suas necessidades básicas e permanecem na organização porque afetivamente o desejam (Meyer & Allen, 1991, p.67).

O CC pressupõe o reconhecimento por parte do trabalhador dos custos associados no caso do abandono da organização e desenvolve-se quando os colaboradores reconhecem que

acumularam investimentos que perderão se saírem, acabando por permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991, p.67).

O CN reflete o sentimento de obrigação moral que o empregado experimenta relativamente à permanência na empresa, face ao sentimento de lealdade, e surge da socialização que se cria nos colaboradores, associado a uma obrigação de reciprocidade para com a organização (Meyer & Allen, 1991, p.67).

Fonseca (2010, p.21) afirma que o CA é desejável para o fortalecimento da ligação à organização, enquanto que o CC poderá ser problemático e criar deterioração no trabalho. O CA será o melhor preditor de retenção, das intenções de carreira ou propensão para continuar, enquanto que o *turnover* parece melhor predito pelo CC e não pelo CA ou CN.

Segundo Somers (2009, p.77), pessoas com um CA/CN alto, apresentam fortes intenções de permanecer na organização, sendo por isso, menos suscetíveis de sair. Contudo, o CN isolado ou associado ao CC contribui para o aumento, em vez de atenuar as reduzidas intenções de *turnover* associadas ao CA.

O sentimento de obrigação para com a organização decorrente do CN combinado com os laços emocionais associados ao CA resultam numa maior intenção de permanecer na organização do que aquela que resulta somente do CA. Quando o CN e o CA se agregam, o CC atua para melhorar o sentimento de integração na organização, diminuindo, por conseguinte, as intenções de *turnover*. No que diz respeito à retenção, os efeitos potencialmente negativos do CC parecem ser mitigados quando o CA e o CN se associam (Somers, 2009, p.77).

Face ao exposto, os responsáveis pela gestão de RH podem identificar, quais as componentes do compromisso que devem ser potenciadas e em que níveis devem ser consideradas como objeto de ação, para posteriormente se proceder ao desenho das

estratégias que melhor permitirão atingir os objetivos desejados. Dado que o CC tem uma influência direta sobre o *turnover*, este não pode ser eliminado do conjunto de objetivos da gestão de RH, devendo ser perseguido e sempre acompanhado de um forte CA para evitar possíveis repercussões negativas.

### ***2.3. Turnover e retenção na instituição militar***

Tal como em todas as organizações, a capacidade de retenção da instituição militar é determinante para o seu sucesso. Neste sentido, o momento de saída dos militares, ganha particular relevo, principalmente num contexto em que o principal objetivo deve ser a otimização dos seus RH e financeiros.

O problema da retenção também tem sido equacionado nas instituições militares de vários países e em 2007 a NATO publicou um relatório em que se debruçava sobre estas questões<sup>5</sup>. De acordo com este estudo, os problemas de retenção dos militares contratados, com que se confrontam muitos países, podem ser atribuídos a uma variedade de fatores, entre os quais: baixas taxas de desemprego; incongruência entre os valores sociais prevaletentes e a cultura organizacional militar; vencimentos do setor privado relativamente mais altos; localização geográfica das unidades militares; sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito; incompatibilidade entre os interesses individuais e as funções desempenhadas; a gestão dos processos de recrutamento, seleção e classificação, *turnover* e retenção; e a diminuição da população entre os 18 e os 24 anos (NATO, 2007, p.2-1).

Outro dos problemas apontados nalguns países consiste na “qualidade” do recrutamento e no facto de apenas serem dados a conhecer aos candidatos os aspetos positivos e mesmo

---

<sup>5</sup> Este relatório incluiu dados referentes a Alemanha, Bélgica, Canadá, Espanha, EUA, Holanda, Reino Unido e Turquia, não tendo incluído dados relativos a Portugal.

esses serem, por vezes, distorcidos de forma a parecerem mais aliciantes. Esta estratégia permite recrutar mais candidatos, mas acabará por criar insatisfação face a expectativas iniciais que não correspondem à realidade e, conseqüentemente, menor capacidade de retenção por parte das instituições militares (NATO, 2007, p.2A-6). O problema agrava-se por muitos militares não cumprirem sequer o seu primeiro contrato, sendo que, nalguns países, este número atinge os 30%.

As soluções identificadas para o *turnover* têm sido comuns a vários países, com um ou mais dos seguintes programas, a ser implementados: aumentos de salários e benefícios; atenção à família e programas de qualidade de vida; melhoria da seleção e classificação no sentido de assegurar uma melhor correspondência entre a pessoa e a organização e entre a pessoa e a função; garantir programas de treino; publicidade dirigida ao grupo alvo; incentivos educacionais; programas de bônus de retenção; e variação da duração do contrato (NATO, 2007, p.2-2).

Na FAP o problema da retenção dos militares do RC não foi alvo, até à data, de qualquer estudo. No entanto, o assunto foi considerado problemático pela tutela, tendo sido apresentado pela DGPRM (2012), o relatório do “Estudo sobre as razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”. Este documento, baseou-se nos resultados de um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 1362 militares dos 4102 que saíram das FFAA em 2011 quer voluntária (a partir da frequência da Instrução Básica), quer involuntariamente (no final do tempo máximo de RC). Da amostra, apenas 121 militares eram da FAP, sendo 84 respeitantes a caducidades e apenas 37<sup>6</sup> a não renovações ou rescisões.

---

<sup>6</sup> Eventuais comparações efetuadas no presente trabalho com os resultados obtidos neste estudo da DGPRM, levarão apenas em consideração as respostas destes 37 militares.

Do relatório, ressalta a ideia de que mais de metade dos militares que saem das fileiras, o fazem antes do final do seu período de contrato e, dos três ramos, os militares da FAP são os que permanecem em média mais tempo na instituição.

Verifica-se que o facto mais importante para a saída voluntária dos militares resulta de expectativas pessoais e profissionais que não foram cumpridas com a prestação do serviço militar. “Fazendo o raciocínio inverso, ou seja, questionando os militares sobre o que seria preciso para continuarem na instituição, destaca-se a necessidade de uma maior possibilidade de acesso aos quadros, como garante da estabilidade profissional e melhorias no processo de gestão dos recursos humanos, sobretudo ao nível da escolha e atribuição da especialidade e da colocação em unidades na área da residência do militar” (DGPRM, 2012, p.95).

No fundo, a atratividade inicial das FFAA acaba por enfraquecer no contacto e vivência quotidiana do serviço militar, sendo estes que acabam por desiludir o militar e levá-lo a abandonar precocemente a instituição.

### 3. Metodologia, Dados e Análise dos Resultados

*“...o conjunto das pessoas que servem na Força Aérea, o seu recrutamento, a sua formação, valorização profissional e retenção, continuam a constituir pilares fundamentais para o nosso êxito...”*

Discurso do General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

61.º Aniversário da Força Aérea, 30 de junho de 2013

Face ao exposto, pretende-se analisar o problema do *turnover* e retenção dos militares do RC na FAP, a partir do modelo de análise constante da Tabela II, que engloba, as hipóteses, os principais conceitos e respetivas dimensões e indicadores. Os conceitos foram subdivididos em quatro dimensões (adaptadas do relatório da DGPRM), a saber: dimensão simbólica-operacional que congrega aspetos simbólicos e operacionais associados à instituição; dimensão profissional que aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a FAP; dimensão instrumental que reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo; e dimensão social que liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social.

Os dados apresentados neste capítulo resultam de uma triangulação metodológica assente: na recolha de dados secundários do estudo desenvolvido pela DGPRM; na realização de quatro entrevistas semi-diretivas a órgãos de chefia da FAP com responsabilidade na gestão deste universo de militares (guião das entrevistas em Anexo D); e ainda, na aplicação do inquérito por questionário (modelo em Anexo E) aos militares do RC que saíram voluntariamente da FAP no primeiro quadrimestre de 2014. Este questionário é o produto final de uma adaptação do modelo aplicado no relatório da DGPRM, aperfeiçoado pelo *feedback* recebido de um pré-teste efetuado a seis militares, oficiais e praças do RC.

**Tabela II**  
**Modelo de análise<sup>7</sup>**

Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	
<b>H1</b> – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar.	Expectativas de Ingresso	Simbólica-operacional	Servir Portugal/representar o país	
			Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão)	
			Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)	
			Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)	
			Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)	
		Atração pelo prestígio social dos militares		
		Profissional	Obter estabilidade profissional	
			Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	
			Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	
		Instrumental	Atração pela remuneração	
			Experimentar uma profissão diferente	
			Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	
	Social	Poder concorrer aos QP das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)		
		Frequentar cursos de formação profissional		
		Não ter outro emprego		
		Por tradição e/ou influência familiar		
<b>H2</b> – O turnover dos militares do RC deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar.	Turnover	Simbólica-operacional	Sair da área de residência	
			Por problemas familiares	
			Perda de motivação	
			As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar	
			Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)	
			Falta de atividade operacional	
			Info obtida durante recrutamento não correspondeu à realidade encontrada	
			Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)	
			Obrigatoriedade de permanência na Unidade	
			Falta de camaradagem	
			Exercícios em horário noturno	
			Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências	
			Dificuldade de adaptação à vida militar	
		Problemas no relacionamento com superiores hierárquicos		
		Problemas no relacionamento com militares mais antigos		
		Exigência da componente física no serviço militar		
Problema no relacionamento com os camaradas				
Profissional	Falta de perspectivas de carreira			
	Limite máximo de seis anos de contrato			
	Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na Lei			
	Baixa remuneração			
	Custo a suportar nas viagens para casa			
	Qualidade da alimentação			
	Falta de qualidade das infra (refeitório, alojamentos, salas de formação)			
	Qualidade do fardamento fornecido			
	Especialidade/Classe diferente da que escolhera			
	Quantidade de alimentação			
Dificuldade de acesso à assistência médica				
Falta de privacidade nos alojamentos				
Instrumental	Ter ingressado noutra profissão			
	Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA			
Social	Influência da família			
	Distância entre a Unidade e a residência			
	Dificuldades de comunicação com a família			
	Impossibilidade de continuar os estudos			
Afastamento do grupo de amigos				
<b>H3</b> – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para a retenção dos militares do RC.	Retenção	Simbólica-operacional	Melhoria da imagem e prestígio da FAP	
			Poder participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)	
			Ter mais atividade operacional	
		Profissional	Regime de contrato mais alargado	
			Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	
			Ter uma remuneração mais elevada	
		Instrumental	Melhorar/modernizar equipamentos/infra apoio (alojamentos, refeitórios)	
			Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	
			Social	Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)
				Ficar colocado junto da zona de residência
Poder conciliar estudos com o trabalho				

<sup>7</sup> Modelo conceptual (pergunta de partida e derivadas, hipóteses, conceitos, dimensões e indicadores) em Anexo C.

### ***3.1. Caracterização da amostra***

Na perspetiva clássica da amostragem, o conceito de representatividade está diretamente ligado à sua dimensão, ou seja, quanto maior, mais representativa será da população. Relativamente ao questionário aplicado neste estudo, o universo é constituído pelos 40 militares do RC que manifestaram intenção de sair voluntariamente da FAP. Apesar dos esforços encetados, não foi possível obter resposta da totalidade dos militares, tendo-se conseguido a colaboração de 37, o que constitui 97,5% do universo.

A seguinte análise incidirá apenas na amostra obtida e terá um pendor eminentemente descritivo, mas que será fundamental para alicerçar a restante investigação.

No que concerne à distribuição da variável género observa-se a predominância do masculino que representa 81%. Relativamente à idade dos militares no momento da sua saída, a média é de quase 25 anos. A distribuição da variável estado civil é em certa medida reflexo do fator idade, sendo que, no momento da saída a maioria (86%) é solteira e apenas 14% são casados.

Quanto ao nível de escolaridade, a amostra encontra-se dividida em 19% de licenciados, 54% com o 12.º ano e 27% com o 9.º ano de escolaridade, ou seja, cerca de um quarto dos militares saem com um nível de escolaridade inferior à atual escolaridade mínima obrigatória. Este facto, enquanto balanço social de uma instituição que privilegia o desenvolvimento académico, materializado pela aplicação do Estatuto do Trabalhador Estudante, bem como de incentivos para estudos superiores, parece pouco satisfatório.

Relativamente à origem geográfica, os dados apresentam bastante dispersão, sendo apenas de destacar a existência de 27% do distrito de Lisboa, seguidos por 16% do Porto. Esta dispersão é também visível na unidade de colocação, sendo que os militares se encontravam em 15 unidades diferentes.

Quanto à categoria, a amostra é constituída por 14% de oficiais e 86% de praças. Relativamente ao número de anos de contrato, 46% tinham dois ou menos anos, estando ainda a cumprir o contrato inicial, 32% tinham três anos e os restantes tinham quatro ou cinco anos de contrato.

### ***3.2. Expectativas de ingresso***

O percurso profissional dos militares é sustentado num conjunto de decisões baseadas nas expectativas que desenvolveram acerca da prestação de serviço militar. Estas são influenciadas por um conjunto de variáveis, tais como a informação de que dispõem e o momento em que a recebem e, na eventualidade de não serem correspondidas, podem inclusive determinar a sua saída da FAP.

Com o intuito de caracterizar a informação de que os militares dispõem sobre as FFAA, importa analisar o RI à prestação de serviço militar em RV/RC e o nível de conhecimento acerca do mesmo. Tal como na generalidade dos países da NATO, em Portugal também se desenvolveram instrumentos cujo intuito é reter os militares do RC e é nestes mecanismos que se inclui o RI.

Neste regulamento são de destacar as medidas cujo objetivo específico se prende com a tentativa de retenção dos militares e que a DGPRM (2013) agrupa em incentivos de quatro tipos: materiais (regime remuneratório equivalente ao dos militares dos quadros permanentes (QP); atribuição de uma prestação pecuniária no fim do contrato; fardamento, alojamento e alimentação; e subsídio para estudos superiores); sociais (subsídio de desemprego; assistência na doença; e prestações familiares); formativo-habilitacionais (aplicação do estatuto do trabalhador-estudante; contingentação de vagas para o ensino superior público; regime especial de avaliação nos diferentes níveis do ensino público;

formação profissional; e certificação profissional); e profissionais (ingresso: na função pública, nos QP das FFAA ou nos QP das Forças de Segurança; e apoio à criação do próprio emprego ou empresa).

Tal como refere Fonseca (2007, p.10), “poder-se-á dizer que neste RI se nota uma clara intenção na retenção, ao serem atribuídos incentivos em função do tempo de serviço militar prestado (quanto mais tempo, maiores os incentivos)”.

O RI desempenha um papel importante enquanto garante de sucesso de um modelo de profissionalização assente exclusivamente no voluntariado. O grau de conhecimento do RI e o momento em que os militares dele têm conhecimento, poderá ser uma ferramenta importante para a instituição militar. Esta análise deverá servir para refletir sobre o grau de “esgotamento” ou não do RI, na medida em que importa perceber se o mesmo não serve os propósitos para que foi concebido ou se ainda existe margem para desenvolver o seu potencial de utilização, até porque a ativação de muitos incentivos depende da iniciativa do militar e esta depende do grau de conhecimento dos incentivos que lhe assistem.

Relativamente aos dados recolhidos, os militares inquiridos apresentam um conhecimento do RI de 3,19 de acordo com uma escala de 1 a 6 (de “não conhece” a “conhece totalmente”). Aqueles de que têm maior conhecimento são o “direito ao subsídio de desemprego após o final do tempo máximo de contrato” (4,81) e a “indenização após a prestação de serviço militar” (4,49). Aqueles de que têm menor conhecimento são o “apoio à criação do próprio emprego” (2,59), o “subsídio para estudos superiores” (2,38) e o “apoio à contratação de ex-militares por parte das empresas” (2,27), ainda que sejam incentivos claramente vocacionados para o apoio à transição para a vida civil, bem como potencialmente utilizáveis em períodos de maior competitividade no mercado de trabalho.

O que porventura ocorre é que os militares não estão suficientemente informados sobre o RI para o poderem maximizar.

Afigura-se preocupante que 57% só tenham tomado conhecimento do mesmo durante a formação ou, inclusive, já durante o serviço militar, que 8% afirmem ainda não o conhecer e só 35% tenham tido conhecimento dele antes da incorporação. Dado que um grande número de militares tem conhecimento do RI num momento bastante tardio do seu percurso militar, é possível inferir que não concorrem à FAP motivados pelos seus benefícios.

Para além do RI e no sentido de concluir a análise das expectativas de ingresso, apresentam-se as razões consideradas mais importantes pelos militares para o seu ingresso na instituição. Deste modo, as razões de ingresso nas FFAA serão apresentadas de forma hierarquizada, segundo a média global de cada um dos indicadores, de acordo com uma escala de 1 a 6 (de nada importante a muito importante), conforme Tabela III.

**Tabela III**  
**Grau médio de importância das expectativas de ingresso,**  
**por dimensões e indicadores**

<b>Dimensão simbólica-operacional</b>	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	<b>4,10</b>
Servir Portugal/representar o país	4,86
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	4,81
Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)	4,24
Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)	3,84
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,81
Atração pelo prestígio social dos militares	3,03
<b>Dimensão profissional</b>	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	<b>3,73</b>
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	4,05
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	4,00
Obter estabilidade profissional	3,97
Atração pela remuneração	2,89
<b>Dimensão instrumental</b>	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	<b>3,06</b>
Experimentar uma profissão diferente	3,35
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	3,14
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)	3,03
Frequentar cursos de formação profissional	2,73
<b>Dimensão social</b>	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	<b>1,77</b>
Não ter outro emprego	2,14
Sair da área de residência	2,00
Por tradição e/ou influência familiar	1,65
Por problemas familiares	1,30

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)

Observa-se na Tabela III que a dimensão que assume uma maior importância na adesão dos jovens à FAP é a simbólica-operacional (valor médio de 4,10), ligada à atratividade das missões, à própria vivência militar e aos equipamentos utilizados. As razões consideradas como mais importantes pelos militares para o seu ingresso na instituição passam por “servir Portugal/representar o país” com um valor médio de 4,86, seguida de “atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” e “atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)”, com 4,81 e 4,24 respetivamente.

De forma mais residual surge a dimensão social (valor médio de 1,77) ligada a circunstâncias da vida social e familiar no momento do ingresso. As razões consideradas

como menos importantes para o ingresso na FAP são “não ter outro emprego”, com um valor médio de 2,14, “sair da área de residência”, com um valor médio de 2,00, “por tradição e/ou influência familiar” e “por problemas familiares”, com 1,65 e 1,30 respectivamente.

Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da primeira hipótese. Pelas respostas obtidas pode-se inferir que não se confirma a **H1** – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à instituição militar. Embora a dimensão profissional não tenha sido a menos determinante relativamente às razões de ingresso na FAP, foram sobretudo os motivos simbólico-operacionais que nortearam a decisão dos jovens.

Desta forma é possível responder à **PD1** – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC? Pode inferir-se que a FAP beneficia de um capital de atratividade muito próprio, sobretudo para a população jovem. Este capital decorre dos valores, missões, organização e equipamento, o que permite distinguir a oferta de emprego na FAP das ofertas de emprego da sociedade civil, e é ele que molda as expectativas de ingresso dos militares do RC. No entanto, esta atratividade que se constitui como uma verdadeira vantagem competitiva não pode ofuscar a necessidade de a organização corresponder de uma forma concreta às aspirações formativas e profissionais dos jovens que a procuram, sob o risco de rapidamente perder os seus encantos iniciais e defraudar as expectativas.

### ***3.3. Turnover***

Após análise das razões de ingresso na FAP, cabe agora proceder à análise dos motivos que contribuem para o abandono da instituição.

Tabela IV

## Grau médio de importância das razões de saída, por dimensões e indicadores

<b>Dimensão instrumental</b>	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	<b>4,86</b>
Ter ingressado noutra emprego	4,92
Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	4,81
<b>Dimensão profissional</b>	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	<b>2,83</b>
Baixa remuneração	4,43
Falta de perspectivas de carreira	4,38
Custo a suportar nas viagens para casa	3,30
Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na lei	3,03
Limite máximo de 6 anos de contrato	3,00
Dificuldade de acesso à assistência médica	2,00
Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)	1,78
Falta de privacidade nos alojamentos	1,76
Especialidade diferente da que escolheu	1,76
<b>Dimensão simbólica-operacional</b>	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	<b>2,66</b>
As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar	4,43
Informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada	4,41
Perda de motivação	3,84
Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,27
Falta de atividade operacional	3,14
Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)	2,70
Dificuldade de adaptação à vida militar	2,14
Problemas no relacionamento com os superiores hierárquicos	2,05
Obrigatoriedade de permanência na unidade	1,78
Problemas no relacionamento com militares mais antigos	1,76
Exercícios em horário noturno	1,70
Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências	1,70
Exigência da componente física no serviço militar	1,70
<b>Dimensão social</b>	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	<b>1,90</b>
Distância entre a unidade e a residência	2,76
Influência da família	1,70
Afastamento do grupo de amigos	1,68
Dificuldades de comunicação com a família	1,68
Impossibilidade de continuar os estudos	1,68

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)

Analisando a Tabela IV, observa-se que a dimensão que assume maior importância na opção de saída dos militares é essencialmente de natureza instrumental (valor médio de 4,86), associada ao facto de “ter ingressado noutra emprego”, aliado às “dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA”, com 4,92 e 4,81 respetivamente. Outros aspetos dignos de relevo, são indicadores da dimensão profissional, a saber a “baixa

remuneração” com um valor médio de 4,43 e a “falta de perspectivas de carreira”, com um valor médio de 4,38 e indicadores da dimensão simbólica-operacional, designadamente “as expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar” e a “informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada”, com 4,43 e 4,41 respetivamente.

De forma mais residual, surge novamente a dimensão social (valor médio de 1,90) ligada a circunstâncias da vida social e familiar no momento do *turnover*. As razões consideradas como menos importantes para a saída da FAP são o “afastamento do grupo de amigos”, as “dificuldades de comunicação com a família” e a “impossibilidade de continuar os estudos”, todas com um valor médio de 1,68.

Deste modo, constata-se que as causas do *turnover* se prendem, primeiro, com o desejo de obter estabilidade profissional e uma perspectiva de carreira e, em segundo, com o defraudar de expectativas que não tiveram correspondência com a realidade encontrada e que, provavelmente, estavam associadas a razões de ingresso simbólicas-operacionais. Não encontrando a aventura e operacionalidade desejada e verificando-se concomitantemente a falta de perspectivas de carreira, associadas à dificuldade de entrada nos QP, resta ao militar, quando surge oportunidade, ingressar noutra emprego e abandonar a FAP.

Relativamente a esse projeto profissional, é importante analisar a reinserção profissional no mercado de trabalho civil destes militares, bem como a intervenção da FAP neste processo. Procurou perceber-se se na altura da saída já tinham um projeto profissional para o futuro. De acordo com os resultados obtidos no questionário, a totalidade dos 37 inquiridos, afirmaram já ter um projeto profissional, o que acaba por ser um dos principais motivos de saída. Estes projetos apresentam a tipologia constante na Tabela V.

**Tabela V****Tipologia dos projetos profissionais futuros**

<b>Tipologia dos projetos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Emigrar para outro país	20	54
Ingressar numa empresa privada	8	22
Ingressar nas Forças de Segurança	5	13
Ingressar na Função Pública	2	5
Ingressar no Quadro Permanente das FFAA	1	3
Frequentar um curso de formação profissional	1	3
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

A conclusão mais surpreendente que se pode extrair desta Tabela prende-se com a intenção de emigrar de 54% dos militares. No estudo desenvolvido pela DGPRM (2012, p.98) referente a 2011, apenas 7% consideravam essa possibilidade. O aumento deste valor está provavelmente relacionado com a conjuntura económica vivida no país e com os já referidos valores de desemprego e, possivelmente, com as declarações de apelo à emigração proferidas pelo governo (Jornal de Negócios, 2013).

Dos 37 militares, 33 (89%) já tinham inclusivamente uma proposta concreta de emprego. A existência ou não de propostas concretas de emprego no momento da saída é determinante para o ingresso no mercado de trabalho civil, mas importa também caracterizar o tipo de vínculo profissional que o militar terá no futuro emprego. Dos 33 militares com projeto profissional definido, apenas dois não têm qualquer tipo de contrato, quatro têm um contrato a termo com duração inferior a um ano e 27 (82%) têm propostas de emprego mais estáveis com contratos a termo com duração superior a um ano, ou mesmo contratos sem termo.

Será ainda relevante examinar o conhecimento que os inquiridos possuem sobre a Unidade de Inserção na Vida Ativa (UNIVA). Este órgão que está na dependência direta do Chefe do CRFA desempenha várias missões entre as quais: realização de sessões de informação incluindo o RI; receção e divulgação de ofertas de emprego; atendimento individual

presencial, por telefone ou via e-mail; e esclarecimento de dúvidas. Uma das missões da UNIVA é precisamente apoiar os militares do RC nos seus projetos de reinserção profissional, no entanto, o cumprimento desta missão não é compatível com a percentagem de militares que afirmam desconhecer este órgão, mais propriamente 70%. Quando confrontado com este elevado grau de desconhecimento, o Chefe do CRFA informou que têm sido envidados esforços para a intensificação da difusão da estrutura em causa, tendo sido realizadas sessões de divulgação nas incorporações mais recentes.

Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da segunda hipótese, sendo possível validar a **H2** – O turnover dos militares do RC deve-se a aspetos instrumentais associados à instituição militar e responder à **PD2** – Quais os fatores que contribuem para o turnover dos militares do RC? A decisão de saída dos militares é orientada por aspetos associados a um projeto profissional, bem como por uma quebra das expectativas iniciais.

### **3.4. Retenção**

Na perspetiva de potenciar a capacidade de retenção da FAP importa analisar as razões que eventualmente possam contribuir para a permanência dos militares do RC. A Tabela VI apresenta esses motivos.

**Tabela VI****Grau médio de importância das razões para permanência na FAP,  
por dimensões e indicadores**

<b>Dimensão instrumental</b>	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	<b>5,22</b>
Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	5,22
<b>Dimensão profissional</b>	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	<b>3,36</b>
Ter uma remuneração mais elevada	<b>5,07</b>
Um regime de contrato mais alargado	3,76
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	3,19
Modernizar/melhorar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, etc.)	1,43
<b>Dimensão social</b>	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	<b>3,08</b>
Ficar colocado junto da zona de residência	3,76
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	3,22
Poder conciliar os estudos com o trabalho	2,27
<b>Dimensão simbólica-operacional</b>	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	<b>1,96</b>
Poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	2,27
Ter mais atividade operacional	2,16
Melhoria da imagem e prestígio da FAP	1,46

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)

Os dados apurados apontam os aspetos relacionados com a dimensão instrumental, como os mais capazes de influenciar a continuidade na FAP, nomeadamente a “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas”, com um valor médio de 5,22. A este motivo, segue-se a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada” com um valor médio de 5,07. Estas conclusões estão em sintonia com as alcançadas no estudo da DGPRM (2012, p.83) relativamente à FAP, em que se demonstrou que os fatores mais valorizados (para equacionarem a sua permanência) foram os mesmos. Dada a atual conjuntura política e económica será certamente difícil intervir na satisfação destas duas razões, pelo que, deverá ser dada relevância a outros aspetos a que os inquiridos atribuíram importância e que podem ser passíveis de atuação, tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”.

Quanto ao último item, importa fazer o ponto de situação desta realidade. A figura do RC Especial (RCE), anteriormente designado de Longa Duração, tem vindo a ser estudada há algum tempo e após anos de negociações, encontra-se já aprovada aguardando-se apenas que seja regulamentada. Esta modalidade fará com que o RC se prolongue por 20 anos e numa primeira fase irá abranger apenas três especialidades: pilotos, médicos e capelães, por se entender serem aquelas cuja formação fica mais cara e que, mesmo que fiquem na FAP até mais tarde, têm empregabilidade garantida (Diretor do Pessoal). A mais valia para a organização nestas especialidades prende-se com o retorno do investimento que se faz no indivíduo, sendo intenção da FAP alargar o RCE a um maior leque de especialidades, embora não a todas (Chefe da DIVREC).

Os aspetos menos mencionados incluem-se na dimensão simbólica-operacional que agregou um valor médio de 1,96 devido a “poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)”, com um valor médio de 2,27, “ter mais atividade operacional” e “melhoria da imagem e prestígio da FAP”, com 2,16 e 1,46 respetivamente. É curioso que estes sejam os aspetos menos valorizados na possibilidade de uma eventual permanência na FAP quando foram indicados como as principais razões para o ingresso na instituição. De igual modo, apesar das quebras das expectativas referidas no elencar dos motivos de saída, a razão que mais contribui para uma eventual permanência seria a possibilidade de entrada nos QP das FFAA, o que se vislumbra como um eventual paradoxo.

Para a retenção dos militares, poderá apostar-se num método de “algemas douradas” ou de “pacotes de incentivos de pagamento diferido, tendo em vista «comprar» a lealdade das pessoas até, pelo menos, ao momento da receção do incentivo compensador” (Gomes et al, 2008, p.368). Seguindo esta lógica, o Diretor da Instrução sugere que, após a desejada acreditação do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA) enquanto

entidade formadora com todos os cursos acreditados, se emitam certificados completos apenas aos militares que permaneçam na FAP até ao limite máximo de tempo de contrato, o que levaria a que mais militares se sentissem motivados a cumprir os contratos até ao fim.

Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da terceira hipótese. Pelas respostas obtidas pode-se inferir que não se confirma a **H3** – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para o aumento da retenção dos militares do RC. Desta forma é possível responder à **PD3** – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC? Embora a dimensão social não seja a menos determinante relativamente a uma eventual permanência na FAP, são sobretudo os motivos instrumentais, seguidos dos profissionais que poderiam influenciar as decisões dos militares.

Após o teste das hipóteses, é agora possível responder à **pergunta de partida** que guiou esta investigação: De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?

Para minimizar o problema identificado será necessário intervir ao nível dos fatores apontados pelos militares quer como sendo causadores da sua saída da FAP, quer como sendo possíveis potenciadores da sua permanência, conforme análise que se segue.

Os motivos causadores da saída são vários, mas foram identificados como principais os aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais. Este tipo de saída da instituição poderá configurar uma quebra do contrato psicológico, causada sobretudo por mensagens de recrutamento excessivamente generosas que cumprem o seu papel em trazer o jovem para a FAP, mas que acabam por contribuir, para o fracasso da sua retenção na organização, pelo que, poderá ser útil reconfigurar as mensagens transmitidas aquando dos processos de recrutamento e seleção. Este dado vai ao

encontro de uma das conclusões obtidas no já referido estudo da NATO (2007, p.3C-3), a saber: as técnicas de recrutamento divulgando apenas os aspetos positivos, acabam por contribuir para uma menor capacidade de retenção.

Outro dos alvos de intervenção poderá ser o aumento da divulgação quer do RI que se mostrou não totalmente explorado por parte dos militares, quer da UNIVA uma vez que os dados recolhidos deixam transparecer um baixo grau de conhecimento deste órgão.

Relativamente aos motivos potenciadores da permanência, foi anteriormente referido que dada a atual conjuntura política e económica será difícil intervir na satisfação das duas razões mais apontadas pelos militares, a saber “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas” e a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada”. No entanto, poderá ser dada atenção a um segundo conjunto de aspetos a que os inquiridos atribuíram alguma importância e que devem ser encarados pela FAP como áreas passíveis de atuação, tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”.

#### 4. Conclusões

*“Unquestionably retention is a very complex issue and there is no single solution.”*

NATO, 2007, p.2-2

Neste trabalho de investigação pretendeu-se estudar as dificuldades sentidas na FAP ao nível da retenção de militares do RC que saem voluntariamente da instituição. Embora seja o ramo que apresenta menos problemas nesta área quando comparado com os outros, a situação é igualmente preocupante, principalmente devido às restrições impostas pelo governo quer ao nível de limitações de quantitativos, quer ao nível de novas incorporações.

Através da análise dos resultados foi possível concluir que, relativamente aos motivos mais relevantes para o ingresso dos jovens, embora a dimensão profissional não tenha sido a menos determinante, foram sobretudo os motivos simbólico-operacionais que nortearam a decisão dos jovens. Foi possível identificar que as expectativas de ingresso dos jovens se enquadram em torno de uma dimensão simbólica e operacional, que dá corpo à atratividade diferenciada das FFAA face a outras ofertas de emprego civis. É a própria natureza da organização castrense expressa pelas suas missões, equipamentos e infraestruturas, que gera um capital muito próprio, apelativo para os jovens. No entanto, a FAP deverá corresponder de uma forma concreta às aspirações formativas e profissionais dos jovens que a procuram, sob o risco de rapidamente perder os seus encantos iniciais e defraudar as expectativas.

Verificou-se que um grande número de militares tem conhecimento do RI num momento bastante tardio do seu percurso militar, pelo que é possível inferir que não concorrem à FAP com o objetivo inicial de o utilizar. Assim sendo, este carece de alguma intervenção, nomeadamente ao nível do reforço da sua divulgação, sobretudo no que diz respeito aos incentivos que dependem da iniciativa do beneficiário.

Relativamente às causas do *turnover* foi possível verificar que a decisão de saída dos militares é norteadada por aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais. Estas expectativas, sejam elas de ordem pessoal ou profissional que não obtiveram correspondência na prestação do serviço militar, poderão ter sido criadas pela própria instituição ou decorrer apenas da capacidade da FAP atrair jovens que projetam os seus desejos de aventura e operacionalidade neste ramo. Durante o cumprimento do serviço militar o vetor emocional é substituído pelo racional e a organização militar torna-se uma opção pouco sustentável, restando a saída e a procura de um emprego alternativo.

Os militares que pretendem abandonar a FAP têm projetos profissionais futuros e a quase totalidade tem inclusivamente propostas concretas de emprego com contratos a termo com duração superior a um ano, ou mesmo contratos sem termo. Destes militares, mais de 50% afirmaram ter intenção de emigrar. A capacidade de obter emprego não está relacionada com a atividade da UNIVA, havendo desconhecimento deste órgão por parte de 70% dos militares inquiridos.

No que diz respeito aos fatores potenciadores da capacidade de retenção, embora a dimensão social não seja a menos determinante relativamente a uma eventual permanência na FAP, são sobretudo os motivos instrumentais, seguidos dos profissionais que poderiam influenciar as decisões dos militares. Dada a atual conjuntura política e económica será certamente difícil intervir na satisfação das duas razões mais apontadas pelos militares, a saber “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas” e a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada”.

#### ***4.1. Recomendações e contributos para o conhecimento***

Para mitigar o problema identificado será necessário intervir ao nível dos fatores apontados pelos militares quer como sendo causadores do *turnover*, nomeadamente aspetos associados a um projeto profissional bem como a uma quebra das expectativas iniciais; quer como sendo possíveis potenciadores da retenção, tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”. Não sendo possível, tal como já referido, influenciar alguns dos aspetos apontados pelos militares como potenciadores da capacidade de retenção, urge reorientar a ação da FAP, pelo que se recomenda que:

O Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA):

- Implemente estratégias no sentido de potenciar, não a atratividade ou a imagem, mas a capacidade de retenção. A título de exemplo, um quarto dos militares que saiu da FAP não tinha a escolaridade mínima obrigatória, o que desqualifica a instituição, cabendo ao ramo fomentar o desenvolvimento dos indivíduos através do aumento das habilitações académicas e profissionais dos jovens que procuram na FAP uma opção profissional;
- Congregue esforços, através dos seus órgãos, no sentido da melhoria da divulgação e operacionalização do RI que constitui uma das pedras basulares da profissionalização do serviço militar e que poderá não estar esgotado, mas apenas inexplorado.

A Direção de Instrução (DINST):

- Diligencie no sentido de que toda a formação ministrada na FAP seja certificada, permitindo potenciar a atratividade da profissão militar tornando-a qualificante para a sociedade e concomitantemente criar condições para a empregabilidade futura dos militares após a prestação do serviço até ao limite máximo de contrato;

- Aposte na melhoria do percurso formativo do militar, faseadamente, ao longo dos seis anos de contrato, podendo ser colocado um especial enfoque na certificação das qualificações obtidas no último ano, seguindo uma lógica de pagamento diferido, tendo em vista obter a lealdade dos militares até ao momento da receção da compensação.

A DP:

- Se empenhe na efetiva entrada em vigor do RCE, nomeadamente através do seu alargamento a todas as especialidades em que isso seja conveniente.

O CRFA:

- Preste informação aos candidatos em que sejam expostas as vantagens, mas também as desvantagens da prestação do serviço militar, no sentido de não defraudar as expectativas que desempenham um papel importante na capacidade de retenção;

- Aposte no desenvolvimento e divulgação das atividades da UNIVA, nomeadamente no reforço do seu papel ativo enquanto entidade que contribui para a empregabilidade dos militares que cumprem o limite máximo de tempo de contrato, promovendo o estabelecimento de protocolos com eventuais entidades empregadoras e o acompanhamento da situação destes militares.

Concluídas as recomendações, é possível identificar alguns contributos para o conhecimento. Primeiro, esta investigação vem preencher uma lacuna existente na gestão dos RH da FAP que decorre da inexistência de estudos nesta área, podendo servir igualmente de base de trabalho a reflexões futuras sobre o tema. Em simultâneo, poderá ainda constituir-se como uma contribuição para a sociologia militar que tem vindo a ganhar interesse e a afirmar-se enquanto campo científico no seio da FAP.

Este trabalho permitiu também identificar as dimensões que deverão ser consideradas basilares neste âmbito, nomeadamente, a dimensão simbólica-operacional como geradora de expectativas de ingresso e as dimensões instrumental e profissional como determinantes no *turnover* e potenciadoras da retenção dos militares do RC.

Esta investigação revelou-se ainda importante, quer para os órgãos gestores de RH que se debatem diariamente com reportes de falta de pessoal por parte dos serviços, quer para as cúpulas da estrutura decisória da FAP pois, tal como referido anteriormente, minimizando-se o *turnover*, reduzem-se os custos associados.

#### ***4.2. Limitações e investigação futura***

As limitações identificadas neste estudo decorrem da necessidade de circunscrição do objeto de estudo. No sentido de colmatar esta limitação, sugere-se que investigações futuras sejam alargadas ao que agora ficou por estudar, a saber: o recrutamento; as desistências durante a instrução; as saídas involuntárias, em que se incluem aquelas em que os militares optam por permanecer na organização até ao fim do limite máximo de contrato; e os outros ramos das FFAA.

Sugere-se ainda, que em estudos futuros, se replique a aplicação deste questionário, mas durante um período temporal mais prolongado, que permita obter dados de uma amostra mais alargada, em que as conclusões possam ser mais generalizáveis.

A finalizar, é de referir que o *turnover* é bastante mais complexo do que inicialmente se supôs não havendo um fator único a motivar a saída voluntária por parte dos militares, mas antes um conjunto de causas que necessitam de pesquisa aprofundada e de intervenção, de modo a desenvolver transformações indispensáveis no seio da FAP.

### Referências bibliográficas

- Assembleia da República (1999). *Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República (2011). *Orçamento de Estado para 2012* (Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República (2013). *Orçamento de Estado para 2014* (Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Cardoso, A. I. (2008). O benefício da profissionalização das forças armadas. *Nação & Defesa*, 120, 77-101.
- Cardoso, A. I., Madeira, I., Marques, F. S., Vilhena, C. P., Baptista, L. V., Resende, J. M. e Ferreira, P. A. (2009a). Jovens e forças armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização. *Fórum sociológico*, 19, 25-36.
- Cardoso, A. I., Madeira, I., Marques, F. S., Vilhena, C. P., Baptista, L. V., Resende, J. M., Ferreira, P. A. e Pereira P. (2009b). A profissionalização das forças armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato. *Fórum sociológico*, 19, 37-48.
- Chafetz, B., Erickson, R. A. e Ensell, J. (2009). Where did our employees go? Examining the rise in voluntary turnover during economic recoveries. *Deloitte Review*, [Em linha]. 5, pp. 42-55. Disponível em [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/US\\_deloitte\\_review\\_WhereDidOurEmployeesGo\\_Jul09.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/US_deloitte_review_WhereDidOurEmployeesGo_Jul09.pdf), [Acesso em: 2013/12/19].

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (2003). *Regras de procedimento e prazos para admissão ao regime de contrato, renovação e cessação dos contratos* (Despacho n.º 44/03/A, de 12 de novembro).

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (2008). *Duração do período mínimo inicial do contrato e respetivas renovações para as especialidades do regime de contrato* (Despacho n.º 72/2008, de 13 de novembro).

Dalton, D. R., Todor, W. D. e Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: the functional taxonomy. *Academy of management review*, 7 (1), 117-123.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório final*.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (2013). <http://www.dgprp.pt/index.php/areas-de-atuacao/dsrasm/regime-de-incentivos.html>, [Acesso em: 2014/1/6].

Fonseca, C. (2010), *O Turnover dos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. ISCTE, Lisboa, Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Censos 2011 – Resultados definitivos – Portugal*. Lisboa: INE.

- Jornal de Negócios (2013). As várias declarações de apelo à emigração. *Negócios Online*, [Em linha]. Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/as\\_varias\\_declaracoes\\_de\\_apelo\\_a\\_emigracao.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/as_varias_declaracoes_de_apelo_a_emigracao.html), [Acesso em: 2014/3/26].
- Kaye, B. e Jordan-Evans, S. (2007). Engaging the Massive Middle. *Career Systems International*, [Em linha] pp. 1-11. Disponível em [http://www.jeg.org/pdf/EngMassiveMiddlefinal\\_040907.pdf](http://www.jeg.org/pdf/EngMassiveMiddlefinal_040907.pdf), [Acesso em 2013/12/19].
- Lusa (2014). Desemprego em Portugal recua para 14,1% e regista maior descida homóloga na UE. *Dnotícias.pt* (5 de agosto de 2014), [Em linha]. Disponível em: <http://www.dnoticias.pt/actualidade/pais/462198-desemprego-em-portugal-recua-para-141-e-regista-maior-descida-homologa-na-ue>, [Acesso em 2014/8/5].
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Ministério da Defesa Nacional (2000a). Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional (2000b). *Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional (2004). *Alteração ao Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional (2005). *Fixa o mecanismo que permite apurar o montante da indemnização a pagar ao Estado por cada militar que por sua iniciativa rescinda o vínculo contratual durante o período de instrução complementar ou*

*antes do termo do período mínimo a que se encontra vinculado, tendo em conta os custos envolvidos na formação ministrada e a expectativa da afetação funcional do militar* (Despacho n.º 13634/2005 (2.ª série), de 2 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional (2007). *Alteração ao Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional (2009a). *Quantitativos máximos de militares afectos e em preparação para o regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV), em 2009 e 2010, na Marinha, no Exército e na Força Aérea* (Decreto Regulamentar n.º 12/2009, de 17 de julho), Lisboa: Diário da República.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2006). *Proteção no Desemprego* (Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro), Lisboa: Diário da República.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. e Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 3, 493-522.

North Atlantic Treaty Organization (2007). *Recruiting and retention of military personnel*, Final Report of Research Task Group HFM-107. [Em linha]. Disponível em: [http://www.nato.int/issues/women\\_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf](http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf), [Acesso em 2014/1/3].

Oliveira, J. P. O. G. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Tese de Mestrado.

- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C. e Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*. XI (2), 75-94.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Tett, R. P. e Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Quivy, R. e Campenhoudt L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.

Anexo A – Turnover dos militares do RC – 2010 a 2014

Tabela VII

**Turnover dos militares do RC – 2010 a 2014**

QUANTITATIVOS A 01JAN2010 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2010																																	
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			8			9			Total					
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	89	2	2,25	97	0	0,00	80	4	5,00	35	3	8,57	38	2	5,26	41	3	7,32	1	0	0,00	51	7	13,73	16	2	12,50	448	23	5,13			
Praças	389	1	0,26	404	8	1,98	349	6	1,72	222	14	6,31	178	14	7,87	172	14	8,14	1	0	0,00	158	14	8,86	62	7	11,29	1935	78	4,03			
Total	478	3	0,63	501	8	1,60	429	10	2,33	257	17	6,61	216	16	7,41	213	17	7,98	2	0	0,00	209	21	10,05	78	9	11,54	2383	101	4,24			

QUANTITATIVOS A 01JAN2011 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2011																														
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			9			Total					
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	83	0	0,00	87	0	0,00	93	4	4,30	69	3	4,35	27	1	3,70	34	2	5,88	0	0	0,00	21	0	0,00	414	10	2,42			
Praças	446	0	0,00	387	4	1,03	371	11	2,96	308	23	7,47	182	7	3,85	152	5	3,29	2	0	0,00	73	2	2,74	1921	52	2,71			
Total	529	0	0,00	474	4	0,84	464	15	3,23	377	26	6,90	209	8	3,83	186	7	3,76	2	0	0,00	94	2	2,13	2335	62	2,66			

QUANTITATIVOS A 01JAN2012 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2012																											
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total					
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	106	1	0,94	82	0	0,00	80	0	0,00	82	5	6,10	55	4	7,27	24	0	0,00	0	0	0,00	429	10	2,33			
Praças	351	2	0,57	438	1	0,23	359	5	1,39	326	17	5,21	247	33	13,36	144	8	5,56	3	0	0,00	1868	66	3,53			
Total	457	3	0,66	520	1	0,19	439	5	1,14	408	22	5,39	302	37	12,25	168	8	4,76	3	0	0,00	2297	76	3,31			

QUANTITATIVOS A 01JAN2013 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2013																											
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total					
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	79	0	0,00	104	2	1,92	78	5	6,41	68	1	1,47	73	2	2,74	47	1	2,13	0	0	0,00	449	11	2,45			
Praças	474	3	0,63	343	1	0,29	421	24	5,70	332	31	9,34	294	24	8,16	194	8	4,12	3	0	0,00	2061	91	4,42			
Total	553	3	0,54	447	3	0,67	499	29	5,81	400	32	8,00	367	26	7,08	241	9	3,73	3	0	0,00	2510	102	4,06			

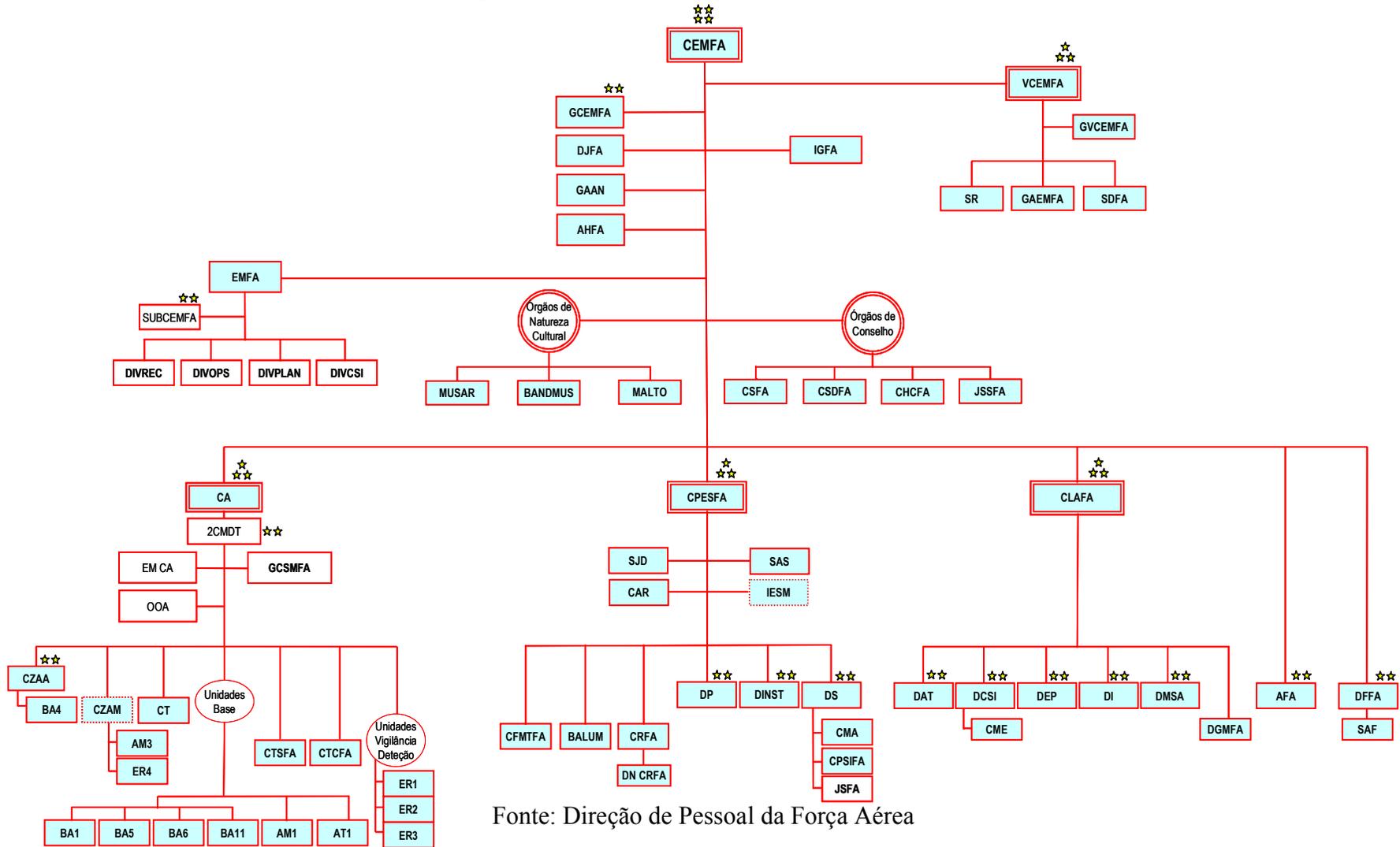
QUANTITATIVOS A 01JAN2014 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014																											
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total					
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	1	0	0,00	79	0	0,00	102	0	0,00	72	6	8,33	62	2	3,23	65	0	0,00	1	0	0,00	382	8	2,10			
Praças	34	0	0,00	464	0	0,00	331	4	1,21	367	10	2,72	276	2	0,72	256	4	1,56	1	0	0,00	1729	20	1,20			
Total	35	0	0,00	543	0	0,00	433	4	0,92	439	16	3,64	338	4	1,18	321	4	1,25	2	0	0,00	2111	28	1,30			

Legenda: Q - Quantitativos; S - Saídas

Fonte: Bases de dados fornecidas pela Direção de Pessoal da Força Aérea

Anexo B – Estrutura Orgânica da Força Aérea

Figura 2 – Estrutura Orgânica da Força Aérea



Fonte: Direção de Pessoal da Força Aérea

Anexo C – Mapa conceptual

Tabela VIII

Mapa conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?	PD1 – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?	H1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar.	Expectativas de Ingresso	Simbólica-operacional	Servir Portugal/representar o país
					Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)
					Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)
					Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)
				Profissional	Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)
					Atração pelo prestígio social dos militares
					Obter estabilidade profissional
					Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar
				Instrumental	Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações
					Atração pela remuneração
					Experimentar uma profissão diferente
					Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)
	Social	Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)			
		Frequentar cursos de formação profissional			
		Não ter outro emprego			
		Por tradição e/ou influência familiar			
	PD2 – Quais os fatores que contribuem para o turnover dos militares do RC?	H2 – O turnover dos militares do RC deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar.	Turnover	Simbólica-operacional	Sair da área de residência
					Por problemas familiares
					Perda de motivação
					As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar
					Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)
					Falta de atividade operacional
				Profissional	Informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada
					Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)
Obrigatoriedade de permanência na Unidade					
Falta de camaradagem					
Exercícios em horário noturno					
Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências					
Instrumental	Dificuldade de adaptação à vida militar				
	Problemas no relacionamento com superiores hierárquicos				
	Problemas no relacionamento com militares mais antigos				
	Exigência da componente física no serviço militar				
	Problema no relacionamento com os camaradas				
	Falta de perspectivas de carreira				
Social	Limite máximo de seis anos de contrato				
	Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na Lei				
	Baixa remuneração				
	Custo a suportar nas viagens para casa				
	Qualidade da alimentação				
	Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)				
PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?	H3 – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para a retenção dos militares do RC.	Retenção	Simbólica-operacional	Qualidade do fardamento fornecido	
				Especialidade/Classe diferente da que escolhera	
				Quantidade de alimentação	
			Profissional	Dificuldade de acesso à assistência médica	
				Falta de privacidade nos alojamentos	
				Ter ingressado noutra unidade	
Social	Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA				
	Influência da família				
	Distância entre a Unidade e a residência				
PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?	H3 – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para a retenção dos militares do RC.	Retenção	Profissional	Dificuldades de comunicação com a família	
				Impossibilidade de continuar os estudos	
				Afastamento do grupo de amigos	
			Instrumental	Melhoria da imagem e prestígio da FAP	
				Poder participar em missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	
				Ter mais atividade operacional	
Social	Regime de contrato mais alargado				
	Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei				
	Ter uma remuneração mais elevada				
PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?	H3 – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para a retenção dos militares do RC.	Retenção	Social	Melhorar e modernizar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, salas de convívio, etc.)	
				Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	
				Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	
PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?	H3 – Medidas relacionadas com aspetos sociais contribuem para a retenção dos militares do RC.	Retenção	Social	Ficar colocado junto da zona de residência	
				Poder conciliar estudos com o trabalho	

## **Anexo D – Guião das entrevistas**

### **Entrevistados:**

- Diretor da Instrução
- Diretor do Pessoal
- Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea
- Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea

### **Geral (questões a colocar a todas as entidades):**

- Na sua opinião, quais os motivos pelos quais os jovens concorrem ao RC da FAP?
- Na sua opinião, quais os motivos pelos quais os militares do RC decidem sair da FAP antes de atingido o tempo limite de contrato?
- Que medidas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato?
- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos deles apenas têm conhecimento do RI já durante a prestação do serviço militar nas fileiras, ou seja, não tiveram conhecimento de que este existia durante a candidatura, nem no período que medeia entre a candidatura e a incorporação, nem durante a formação, sendo que, alguns afirmaram mesmo que ainda não conhecem o pacote de incentivos. De quem deveria ser a responsabilidade de dar conhecimento dos incentivos aos militares do RC?

**CPESFA/DP e EMFA/DIVREC:**

- Quais os órgãos que deveriam ser envolvidos na análise de possíveis medidas que pudessem ser implementadas, no sentido de aumentar a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato? Qual seria o contributo específico de cada um desses órgãos?
- Qual a participação deste Órgão em ações de esclarecimento sobre o RI
- Qual o ponto de situação do regime de contrato especial ou de longa duração? Que especialidades serão abrangidas? Que benefícios poderá trazer para os militares, que os possam levar a escolher esta opção?
- Até que ponto tem sido utilizada a política de reclassificações decorrentes das habilitações académicas concluídas pelos militares durante o período nas fileiras?
- Qual a sua opinião acerca da possibilidade de alterar o tempo mínimo de contrato para os 6 anos para todas as especialidades, combinado com uma fórmula menos severa de cálculo de indemnização por rescisão durante o período inicial? Quais os constrangimentos?
- Qual sua opinião acerca da possibilidade de as Praças poderem ascender à categoria de sargentos do RC no 4.º/5.º ano de contrato?
- Quais as especialidades mais deficitárias em termos de militares do RC?
- Quais as unidades mais deficitárias em termos de militares do RC?
- Quais as medidas previstas no sentido de suprir o défice de militares do RC?

**CPESFA/CRFA e EMFA/DIVREC**

- Tem conhecimento de algum estudo que tenha sido feito **na FAP**, relativamente às razões das saídas dos militares do RC, que seja levado em consideração no recrutamento? Por exemplo, nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos invocam a distância entre a residência e a unidade de colocação como motivo para a sua saída. Não há

possibilidade de conciliar necessidades com recrutamento, tendo em consideração que “as candidaturas estão muito acima das necessidades” (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução) na seleção dos militares do RC, em tempo de aumento do desemprego em Portugal.

#### **CPESFA/DP**

- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos invocam a distância entre a residência e a unidade de colocação como motivo para a sua saída. Será que o possível aumento do número de momentos para operacionalizar os pedidos de transferências de militares do RC iria diminuir esta insatisfação?

#### **CPESFA/DINST:**

- Qual o ponto de situação da acreditação dos cursos de formação do RC (CFO e CFP)? Diferenciar os diferentes tipos de cursos: Oficiais e Praças, área de operações, de manutenção e de apoio.

- Na sua opinião, os militares do RC poderiam sentir-se motivados para permanecer nas fileiras se pudessem frequentar ações de formação profissional na FAP, reconhecidas no mundo civil? Estão a ser desenvolvidas algumas medidas neste sentido? Se não, porquê?

- O CFMTFA está credenciado como entidade formadora? Se sim, em que cursos? Se não, porquê? Já alguma vez se tentou? Se sim, porque é que isso não foi conseguido?

#### **EMFA/DIVREC:**

- De quem deveria ser a responsabilidade de dar conhecimento dos incentivos aos militares do RC?

**CPESFA/CRFA:**

- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que alguns saem por se sentirem defraudados face às expectativas criadas no decorrer da informação recebida no CRFA. Como se pode explicar esta situação?

- Como se justifica que “20% dos candidatos desistam nas primeiras duas semanas da IB”? (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução). Será que esta situação está relacionada com o defraudar das expectativas que depois se mantém ao longo do cumprimento do RC?

- “As candidaturas estão muito acima das necessidades” e devia-se “aproveitar a lei da oferta e da procura e subir a fasquia” em termos de habilitações literárias (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução) na seleção dos militares do RC, em tempo de aumento do desemprego em Portugal. Mas, esta opção não levará a mais descontentamento e mais desistências (durante a formação inicial) e mais pedidos de rescisão de contrato?

**CPESFA/CRFA/UNIVA:**

- Por quem é constituída a Equipa da UNIVA?

- Qual a formação da Equipa da UNIVA? Há alguma formação específica ministrada pela FAP ou pelo IEFP?

- Quais as atividades desenvolvidas pela UNIVA?

- Quantos militares do RC recorrem (aproximadamente) por ano à UNIVA?

- Quais os motivos pelos quais os militares do RC recorrem à UNIVA?

- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que mais de metade não conhece a UNIVA. Como se pode explicar esta situação?

- Quantas ações de divulgação são feitas pela UNIVA por ano/unidade?
- É feito algum acompanhamento/comunicação com os ex-militares, no sentido de aferir da sua situação quando o vínculo com a FAP decorre da caducidade do contrato?
- Existe controlo dos casos de empregabilidade por via da UNIVA? Quantos ex-militares estão empregados devido aos esforços da UNIVA?
- Existem protocolos celebrados com organizações a fim de garantir a empregabilidade desejada dos ex-militares?

## Anexo E – Questionário



Instituto Superior de Economia e Gestão

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

#### ***Turnover e Retenção dos Militares do Regime de Contrato da Força Aérea***

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), em que se pretende analisar os motivos da cessação voluntária do contrato dos militares da Força Aérea.

O questionário é **totalmente anónimo** e toda a informação recolhida é **confidencial**, sendo destinada, exclusivamente, à realização de um trabalho académico.

A sua opinião é muito importante (não existem respostas verdadeiras ou falsas), pelo que se solicita que responda com sinceridade a **todas** as questões.

**NÃO ESCREVA O SEU NOME EM NENHUMA PÁGINA!**

Obrigada pela sua colaboração!

INQUÉRITO DAS RAZÕES DE SAÍDA DO REGIME DE CONTRATO

1

1.1 Qual a sua idade?  anos

1.2 Qual o seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

1.3 Qual o seu estado civil?

- Solteiro/a  
 Casado/a ou em União de Facto  
 Divorciado/a ou Separado/a  
 Viúvo/a

1.4 Qual a sua data de incorporação?

DD	MM	AA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.5 Qual a sua data prevista de passagem à disponibilidade?

DD	MM	AA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.6 Qual a sua situação de saída para a disponibilidade?

- Rescisão de contrato  
 Não renovação de contrato

1.8 Indique a sua categoria:

- Oficial  
 Praça

1.7 Indique a sua especialidade: \_\_\_\_\_

2

2.1 Em que medida conhece a Força Aérea (FAP)?

Muito mal 1 2 3 4 5 6 Muito bem

<input type="text"/>					
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.2 Indique o seu grau de conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar:

Não conhece 1 2 3 4 5 6 Conhece totalmente

<input type="text"/>					
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.3 Em que momento teve conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar?

- Ainda não conhece  
 Antes da candidatura  
 No momento da candidatura  
 Depois da candidatura e antes da incorporação  
 Durante a formação  
 Durante a prestação do serviço militar

2.4 Indique o grau de conhecimento que tem sobre os seguintes incentivos:

	Não conhece	1	2	3	4	5	6	Conhece totalmente
Apoio à conclusão de estudos secundários	<input type="text"/>							
Vagas no acesso ao Ensino Superior	<input type="text"/>							
Vagas nos concursos para ingresso nos Quadros Permanentes das Forças Armadas (FFAA)	<input type="text"/>							
Vagas nos cursos de formação profissional	<input type="text"/>							
Vagas nos concursos para ingresso nos Quadros Permanentes das Forças de Segurança	<input type="text"/>							
Possibilidade de acesso aos procedimentos concursais comuns da Função Pública	<input type="text"/>							
Apoio à criação do próprio emprego	<input type="text"/>							
Subsídio para estudos superiores	<input type="text"/>							
Indemnização após a prestação de serviço militar	<input type="text"/>							
Apoio à contratação de ex-militares por parte das empresas	<input type="text"/>							
Direito ao subsídio de desemprego após o final do tempo máximo de contrato	<input type="text"/>							

3

3.1 Das seguintes razões, indique qual a importância de cada uma para o seu ingresso na FAP:

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)	<input type="text"/>							
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	<input type="text"/>							
Servir Portugal/representar o país	<input type="text"/>							
Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)	<input type="text"/>							
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	<input type="text"/>							
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	<input type="text"/>							
Obter estabilidade profissional	<input type="text"/>							
Não ter outro emprego	<input type="text"/>							
Sair da área de residência	<input type="text"/>							
Atração pelo prestígio social dos militares	<input type="text"/>							
Por tradição e/ou influência familiar	<input type="text"/>							
Por problemas familiares	<input type="text"/>							
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	<input type="text"/>							
Experimentar uma profissão diferente	<input type="text"/>							
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)	<input type="text"/>							
Frequentar cursos de formação profissional	<input type="text"/>							
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	<input type="text"/>							
Atração pela remuneração	<input type="text"/>							

4

4.1 Das seguintes razões, indique qual a importância de cada uma para a sua saída da FAP?

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Afastamento do grupo de amigos								
As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar								
Exercícios em horário noturno								
Baixa remuneração								
Ter ingressado noutra empresa								
Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências								
Informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada								
Problemas no relacionamento com militares mais antigos								
Influência da família								
Falta de atividade operacional								
Distância entre a unidade e a residência								
Custo a suportar nas viagens para casa								
Obrigatoriedade de permanência na unidade								
Exigência da componente física no serviço militar								
Dificuldades de comunicação com a família								
Falta de privacidade nos alojamentos								
Especialidade diferente da que escolheu								
Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)								
Problemas no relacionamento com os superiores hierárquicos								
Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)								
Perda de motivação								
Dificuldade de adaptação à vida militar								
Impossibilidade de continuar os estudos								
Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA								
Limite máximo de 6 anos de contrato								
Falta de perspectivas de carreira								
Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)								
Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na lei								
Dificuldade de acesso à assistência médica								

5

5.1 Dos seguintes aspetos quais considera que seriam os mais importantes para continuar na Força Aérea?

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Ficar colocado junto da zona de residência								
Ter uma remuneração mais elevada								
Facilidade em obter um vínculo permanente às FFAA								
Um regime de contrato mais alargado								
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei								
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)								
Poder conciliar os estudos com o trabalho								
Modernizar/melhorar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, etc.)								
Melhoria da imagem e prestígio da FAP								
Poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)								
Ter mais atividade operacional								

6

6.1 Qual o seu grau de satisfação com a passagem pela Força Aérea?

Nada satisfeito 1 2 3 4 5 6 Muito satisfeito

--	--	--	--	--	--	--

6.2 Em que medida se sente satisfeito com:

	Nada satisfeito	1	2	3	4	5	6	Muito satisfeito
As condições de trabalho que encontrou na FAP								
A forma como foi tratado pelos seus superiores hierárquicos								
A forma como foi tratado pelos seus camaradas								
Os incentivos à prestação de serviço militar								
As funções que desempenhou na Força Aérea								
A qualidade dos equipamentos e infraestruturas								
A remuneração auferida								
A formação que recebeu								
A sua unidade de colocação								

7

7.1 Tem algum projeto profissional para o seu futuro imediato?

- Sim
- Não (Se respondeu Não, passe para a questão 7.3 )

7.2 Se respondeu sim, indique qual a alternativa que melhor descreve o seu projeto:

- Ingressar na Função Pública
- Criar o meu emprego
- Ingressar nas Forças de Segurança
- Ingressar no Quadro Permanente das Forças Armadas
- Frequentar um curso de formação profissional
- Ingressar numa empresa privada
- Emigrar para outro país
- Ingressar no Ensino Superior
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

7.3 Conhece a Unidade de Inserção na Vida Ativa (UNIVA)?

- Sim
- Não

7.4 Tem alguma proposta concreta de emprego?

- Sim
- Não (Se respondeu Não, passe para a questão 8 )

7.5 Qual o tipo de vínculo que vai ter no novo emprego?

- Não tem qualquer tipo de contrato
- Contrato a termo (com duração inferior a 1 ano)
- Contrato a termo (com duração superior a 1 ano)
- Contrato sem termo

8

8.1 Recomendaria o ingresso na Força Aérea a um amigo/a?

- Não recomendaria
- Recomendaria, mas apenas se ele/a não tivesse outra alternativa profissional
- Recomendaria

9

9.1 Para terminar, utilize este espaço para concretizar melhor as razões para a sua saída da Força Aérea. Refira-as por ordem de importância, dando exemplos concretos, que ajudem a perceber essas razões.

1.ª Razão \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.ª Razão \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.ª Razão \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_