

A POLÍTICA DE INDEMNIZAÇÕES NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA: UMA MEDIDA DE RETENÇÃO DOS MILITARES?¹

THE PORTUGUESE AIR FORCE'S INDEMNIFICATION POLICY: A MEASURE TO RETAIN MILITARY PERSONNEL?

Joana da Visitação Pinto Machado

Capitão de Administração Aeronáutica da Força Aérea Portuguesa (FA)
Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão
Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Depósito Geral de Material da FA
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
1449-027 Lisboa
jvmachado@emfa.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

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

Resumo

A Força Aérea (FA) congrega em si duas vertentes – a estrutura e os militares –, que, sendo vitais para o cumprimento da missão, impõem-se otimizar. Relativamente aos militares, entenda-se otimizar, ainda mais, aquele que é já, um excelente desempenho e, conseqüentemente, manter/rentabilizar este bem-valioso pelo máximo tempo possível. Este estudo analisa a retenção dos militares, decorrente da promulgação do Despacho n.º 51/2016, de 01 de agosto, do Chefe de Estado-Maior da FA. Despacho este que determina a aplicação de tempo de serviço adicional/indenização à formação complementar (FC) e específica (FE) efetuada pelos militares ao longo da carreira e suportada financeiramente pela Instituição – entendendo-se por FC a não-mandatória e por FE a mandatária para o exercício funcional do militar. Constituíram a amostra 278 Oficiais dos Quadros Permanentes da FA (postos: Tenente a Tenente-coronel). Dos resultados obtidos, concluiu-se que após promulgação do Despacho a retenção aumentou, devendo este efeito ser analisado, de forma mais aprofundada, num futuro próximo, após maior período de implementação. Concluiu-se, também, que os militares percebem a aplicação do Despacho como bastante justa, quando justaposta à FC, mas manifestamente injusta quando ligada à FE, pelo facto desta última ancorar em formação/qualificação que lhes é imposta pela própria FA.

Como citar este artigo: Machado, J. e Fachada, C., 2018. A Política de Indemnizações na Força Aérea Portuguesa: Uma Medida de Retenção dos Militares?. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VI(2), pp. 379-402.
Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/18, cuja defesa ocorreu em junho de 2018, no Instituto Universitário Militar.

Palavras-chave: Retenção, Formação complementar, Formação específica, Compromisso organizacional, Indemnização, Tempo de serviço adicional.

Abstract

The Portuguese Air Force (PoAF) brings together two facets – military organization and military personnel –, both of which are vital to accomplish the PoAF's mission and, as such, must be optimised. Regarding military personnel, what is required is optimising an already outstanding performance, that is, to retain / capitalise on these assets for as long as possible. This study analyses retention among military personnel after the enactment of Order No. 51/2016 of 1 August, issued by the Chief of Staff of the PoAF. The order determines that officers must pay indemnities / complete an additional service time that corresponds to the complementary (CT) and specialized (ST) training they acquire throughout their career, which is financially supported by the institution. CT refers to nonmandatory training, while ST is a precondition for serving in one's area of expertise. The sample consisted of 278 career officers from the PoAF (ranks: lieutenant to lieutenant colonel). The results showed that retention increased after the order was enacted, an effect which should be analysed in more depth in the near future, after a longer period of implementation. It was also concluded that officers believe that the application of the order to CT is fair, but that it is blatantly unfair to apply it to ST because the latter consists of training / qualifications required by the PoAF.

Keywords: Retention, complementary training, specialized training, organizational commitment, indemnities, additional service time.

Introdução

A publicação do Despacho n.º 51/2016, de 01 de agosto, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), veio introduzir alterações bastante significativas à forma como a política de indemnizações era tratada pela Força Aérea (FA), ao definir que toda a formação efetuada após ingresso nos Quadros Permanentes (QP) passa a implicar um aumento do tempo mínimo (TM) de serviço efetivo. Dito por outras palavras, define a obrigatoriedade dos militares terem que cumprir um tempo de serviço adicional (TSA) que corresponde ao tempo despendido a frequentar formação específica (FE) (i.e., mandatária para a manutenção das suas qualificações e sem a qual a Organização o interdita de operar) e formação complementar (FC) (i.e., enriquecedora, mas não mandatária, para o exercício técnico-funcional do militar).

Com efeito, até à data da entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016, o TSA, na prática e desde que fosse cumprido o TM, não era aplicado, podendo o militar sair sem ter que efetuar qualquer pagamento à Fazenda Nacional. Posteriormente, começou-se a aplicar o TSA, após o TM, fazendo com que o militar que queira, por sua opção, abandonar a FA antes de ter cumprido o TM+TSA, só o possa fazer mediante pagamento de indemnização proporcional ao

tempo não cumprido respeitante à formação efetuada, mesmo para que é obrigatoriamente nomeado pela Instituição porque garante a manutenção das suas qualificações.

Dada a mudança de paradigma verificada, pretende-se, com esta investigação, abordar a política de indemnizações em vigor na FA, com especial enfoque na temática relacionada com as medidas adotadas pelas Instituições e Organizações que visam a retenção dos seus colaboradores (Cunha et al., 2012), fazendo recurso a políticas de indemnização e/ou instrumentos que possam mitigar a saída precoce dos seus ativos, neste caso, dos militares, designadamente dos Oficiais dos QP da FA.

Neste contexto, importa compreender a relação existente entre a intenção de saída dos militares dos QP, mormente no que respeita à categoria de Oficiais, e a política de indemnizações implementada pela FA através do Despacho n.º 51/2016, que concretiza o regulado pela Portaria n.º 188/2016, de 29 de junho, do Ministério da Defesa Nacional, identificando fatores que a influenciam e propondo ações potenciadoras desta retenção.

Esta investigação tem assim como objeto de estudo a retenção (efetiva) dos militares da FA, em consequência da política de indemnizações atualmente em vigor, e encontra-se delimitada, ao nível (Santos e Lima, 2016):

- Temporal, por dois períodos homólogos (de um ano e meio cada), correspondentes ao pré e pós entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016, datado de 01 de agosto de 2016. Em concreto, os períodos de fevereiro de 2015 a julho de 2016, e de agosto de 2016 a janeiro de 2018;

- Espacial, na categoria de Oficiais dos QP, e mais concretamente, nos postos de Tenente a Tenente-coronel. Aqueles em que a intenção de sair pode ser abrangida, ou condicionada, pela política de indemnizações vigente;

- Conceptual, na análise da eventual associação entre a política de indemnizações praticada pela FA e a retenção dos Oficiais nos QP, com particular ênfase em matéria relativa à extensão do tempo mínimo decorrente da obtenção de formação suportada financeiramente pela FA, seja esta, FE, de carácter obrigatório para o desempenho da função, e sem a qual a Organização interdita do militar da sua ação especializada, ou FC, que, embora importante para a qualificação profissional, tem uma natureza facultativa/opcional.

É, assim, objetivo geral (OG) do presente trabalho de investigação, efetuar uma análise da relação entre a política de indemnizações concretizada pelo Despacho n.º 51/2016, e a retenção dos Oficiais na FA. Como objetivos específicos (OE) elencam-se:

OE1: Comparar a retenção dos Oficiais dos QP entre os períodos homólogos de fevereiro de 2015 a julho de 2016 e agosto de 2016 a janeiro de 2018;

OE2: Analisar se os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP são supra compromisso calculativo;

OE3: Avaliar se existem diferenças na forma como os Oficiais dos QP percecionam a aplicação de penalização resultante da FE e/ou FC, financeiramente suportada pela FA.

Metodologicamente, este estudo pauta-se por um raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa, concretizada num estudo de caso como desenho

de pesquisa e operacionalizada numa recolha de dados alicerçada em questionários e análise documental (Santos e Lima, 2016).

Neste enquadramento, o percurso metodológico compreende três fases.

A fase exploratória, assente na revisão bibliográfica, realização de entrevistas exploratórias a entidades consideradas *experts* na matéria em apreço, e identificação da pergunta partida (PP), perguntas derivadas (PD) e hipóteses (H) apresentadas na Figura 1.

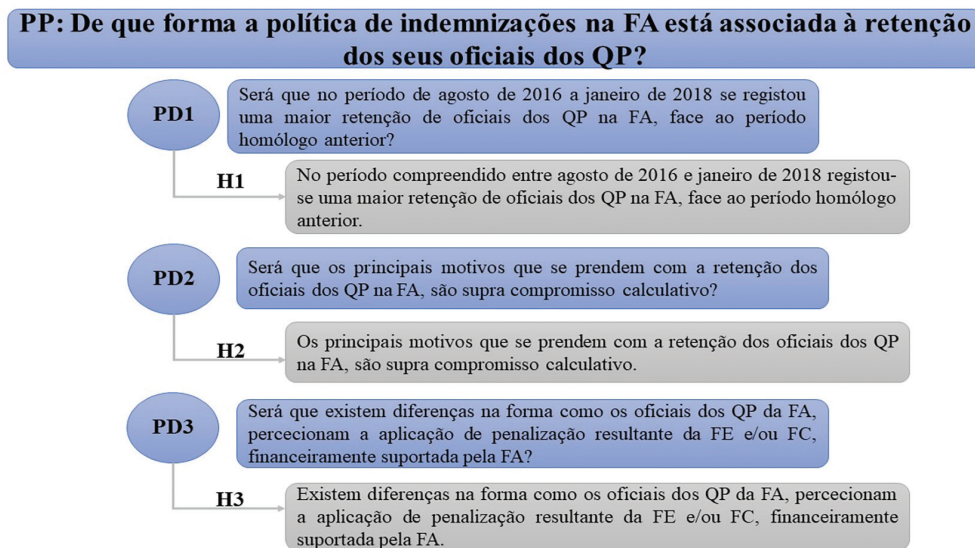


Figura 1 – Pergunta de partida, perguntas derivadas e correspondentes hipóteses

A fase analítica, centrada na recolha, análise e apresentação dos dados.

Por último, a fase conclusiva, orientada para a discussão dos resultados, apresentação de conclusões contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros, implicações práticas e recomendações.

1. Enquadramento conceptual e metodológico

Neste capítulo apresentam-se o enquadramento da legislação em vigor e o panorama atual no que concerne ao tema, o constructo de compromisso organizacional e o modelo conceptual que irá nortear esta investigação.

1.1. A política de indemnizações na Força Aérea

De acordo com o que se encontra preconizado nos n.ºs 5 e 7 do artigo 80.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)²:

² Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio e citado na Portaria n.º 188/2016 de 29 de junho.

[...] os militares habilitados com curso, tirocínio ou estágio que habilitam à mudança de categoria ou que conferem grau académico do ensino superior, ou com cursos de especialização, estão obrigados ao cumprimento de um período mínimo de serviço efetivo [TM] a estipular pelo CEM [Chefe de Estado-Maior] do respetivo ramo, podendo, a pedido do interessado, este período ser reduzido mediante a fixação da correspondente indemnização ao Estado.

(MDN, 2016, p.20155).

O TM, conforme definido no EMFAR, é de oito anos para a categoria de Oficiais, constituindo-se como exceção, o tempo mínimo aplicável ao quadro especial de Piloto Aviador (PILAV), que sofreu duas alterações. A primeira, em 2007, de oito para 12 anos, com a promulgação do Decreto-Lei n.º 310/2007 de 11 de setembro, que veio alterar o antigo EMFAR, aumentando o TM para a especialidade de PILAV³. A segunda, com o EMFAR de 2015, que mais uma vez veio alterar o número de anos de TM, que passa de 12 para 14.

O Estatuto dos Médicos Militares encontra-se definido em diploma próprio⁴, prevendo-se que, após a obtenção de grau de especialista, terão de cumprir 10 (dez) anos de TM.

Conforme previsto no EMFAR, mais concretamente pelo exposto no n.º 4 do artigo 171.º, referente ao *Abate aos QP*, “A forma do cálculo das indemnizações [...] é fixada, anualmente, por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do CEM do respetivo ramo” (MDN, 2015, p. 3226). Um ditame que, à presente data, encontra-se estabelecido na Portaria n.º 188/2016, de 29 de junho do Ministério da Defesa Nacional, concretizada, no seio da Força Aérea, pelo Despacho n.º 51/2016, de 01 de agosto do CEMFA.

Este edifício legislativo assenta em três definições que concorrem para o entendimento da temática, e que se encontram elencadas no artigo 3.º da Portaria n.º 188/2016 de 29 de junho: *curso, período de frequência de curso e frequência de curso no estrangeiro*. Entende-se por curso, “[...] cursos, tirocínios e estágios que habilitam à mudança de categoria, [...] que conferem grau académico do ensino superior e cursos de especialização” (MDN, 2016, p. 20155). Por período de frequência de curso, entende-se o tempo que medeia entre a data de início e de fim do respetivo curso (MDN, 2016). Considera-se um período de frequência de curso no estrangeiro, quando mais de 25% da sua duração ocorre no estrangeiro a expensas da FA, quer em exclusividade, quer em acumulação com outras funções (MDN, 2016).

Com a imposição para produzir sob forma de Despacho, o estipulado no n.º 2 do artigo 6.º da Portaria n.º 188/2016, determina que é da competência de cada CEM a fixação e publicitação dos cursos que obriga o militar a permanecer na Instituição por um TSA. Na elaboração deste Despacho, para além do determinado pela Portaria, foram ainda salvaguardadas nos números n.ºs 3, 4 e 5 situações eventualmente dúbias, tais como as regras para cursos ministrados em contexto *b-learning* ou pós-laboral e para cursos de curta duração (inferiores

³ Conforme definido na alínea a) do n.º 2 do artigo 170.º do antigo EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho.

⁴ Decreto-Lei n.º 519/77, de 30 de novembro - Estatuto da Carreira Médico-Militar do Conselho da Revolução com alterações do Decreto-Lei n.º 332/86, de 12 de setembro do Ministério da Defesa Nacional.

a cinco dias úteis), quando não envolvam a utilização de meios orgânicos (aeronaves, viaturas e equipamentos cujo desgaste represente um valor elevado).

Com a entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016, que revoga o Despacho do CEMFA n.º 18/06/A, de 17 de fevereiro, a FA passou efetivamente a aplicar o TSA, por acréscimo ao TM, alteração na qual reside o cerne da questão, sendo o fator decisivo para a alteração da política de indemnizações seguida pela FA até ao momento.

Concomitantemente, a obrigatoriedade do pagamento de indemnização no caso do não cumprimento do TM+TSA, reflete a necessidade de retenção dos militares dos QP, nomeadamente daqueles que são considerados os ativos mais valiosos, ou seja, militares dos QP que possuem cursos de qualificação/especialização ou cursos académicos superiores que conferem elevado grau de conhecimento, quer teórico, quer técnico, e que representam um elevado investimento para a Instituição (Reis, 2017).

Deste modo, considerando a formação que a FA confere aos seus militares, condição *sine qua non* para o desempenho das suas funções e para o seu conhecimento tácito (Feijoo, 2017), considera-se de inteira justiça que a Instituição pretenda rentabilizar o investimento efetuado nos militares, promovendo a sua retenção, muito à semelhança do que acontece no mercado privado (Reis, 2017).

No que respeita a esta investigação, considera-se como FE, a formação conferida aos militares, necessária ao exercício das suas funções (Qualificações/Operação) e como FC, a formação conferida aos militares de nível académico pós ensino superior (Pós-Graduação, MBA, Mestrado e Doutoramento), ambas suportadas financeiramente pela FA.

Consequentemente, a retenção assume um papel de especial relevo nesta equação e o conceito de compromisso organizacional (CO) surge como possível fator condicionante à intenção de permanência nos QP face ao atual panorama (Cunha et al., 2012).

Todavia, a Instituição confronta-se, atualmente, com a diminuição dos militares colocados na efetividade do serviço, e à semelhança do que é defendido pela generalidade das Organizações, considera que os recursos humanos (RH) são o seu bem mais valioso (Rolo, 2017). Perante a diminuição do efetivo nos últimos anos, inclusivamente na categoria de Oficiais dos QP, e face aos quantitativos meta estabelecidos pela legislação em vigor, torna-se vital promover a retenção dos militares mais qualificados (Madeira, 2017).

Para além disso, merece especial destaque o facto dos militares da FA serem vistos pelo mercado privado, como profissionais altamente qualificados, experientes e competentes, tornando-os num alvo apetecível para o recrutamento por parte das empresas civis (Reis, 2017).

Desta forma, é crucial que a FA detenha as ferramentas necessárias à retenção efetiva dos RH tão necessários ao cumprimento da sua missão, nomeadamente dos Oficiais dos QP, por se considerar que são essenciais para o todo o ciclo de planeamento, execução, comando e controlo. Estes RH são elementos com grandes conhecimentos quer a nível teórico quer prático, e detentores de um notável *know-how*, fruto da experiência acumulada ao longo do tempo, tornando-se vitais para a prossecução da excelência, no cumprimento cabal da missão. São por isso, considerados como ativos por excelência, e representam mais do que apenas o

capital humano em si, pois incorporam todo o conhecimento adquirido, representando todo um ativo intangível que é fundamental fixar na Instituição (Pedro, 2009).

Assim, torna-se importante clarificar a forma como estes militares percecionam a natureza da política de indemnizações em vigor, na medida em que a mudança de paradigma, verificada pela aplicação integral do Despacho n.º 51/2016, revela-se mais penalizadora (Madeira, 2017).

À presente data, mais especificamente em 9 de maio de 2018, foi referido, pela Divisão de Recursos, que se encontra em análise e discussão, uma proposta de alteração ao Despacho n.º 51/2016, da qual poderão resultar mudanças significativas, nomeadamente, no que concerne à tipologia de cursos abrangidos (Reis, 2018).

1.2. Do compromisso organizacional à retenção de efetivos numa Instituição

Uma das medidas de retenção que uma Organização tem ao seu dispor é o compromisso organizacional. O CO consiste num estado psicológico que liga, ou une, a pessoa à Organização, e a influencia, para nela permanecer, sendo uma medida de retenção (Herscovitch e Meyer, 2002).

O conceito multidimensional atribuído ao CO (Allen e Meyer, 1990), foi o ponto de partida para o modelo tridimensional do compromisso com as suas dimensões (Meyer e Allen, 1991), designadamente: compromisso afetivo (CA), compromisso calculativo (CC) e compromisso normativo (CN).

De acordo com Meyer e Allen (1991, cit. por Fachada, 2015, p. 20), entende-se por compromisso:

- Afetivo. Quero (*want to*) do compromisso, que descreve um “quadro mental de vínculo emocional, identificação e/ou envolvimento” do indivíduo na sua Instituição, que na prática se traduz pelo desejo percebido de permanecer na Organização;
- Calculativo. Necessidade (*need to*) do compromisso, que se caracteriza por um quadro mental de vínculo à Organização, relacionado com custos económicos e sociais que decorrem da sua saída, ou seja, do preço percebido do afastamento definitivo do indivíduo;
- Normativo. Devo (*ought to*) do compromisso, característica de um “[...] quadro mental de vínculo à organização associado à obrigação de nela permanecer, devido ao acreditar [...]”, que é, o que moralmente deve ser feito, ou seja, obrigação percebida.

O CA implica um maior comprometimento por parte dos colaboradores para com a Organização, do que com outros, em que a sua ligação emocional para com a Instituição é mais fraca (Rego, Souto e Cunha, 2007).

O conceito de CC adquire neste estudo uma preponderância especial, já que está intimamente ligado com o custo *versus* benefício associado à intenção, ou não, de permanecer na Instituição onde trabalha (Etzioni, 1975), ou seja, ao *mindset* da indemnização.

Por último, o CN traduz a “disciplina” que leva a pessoa a manter-se na Organização, o sentimento de obrigação moral para nela permanecer (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

No Quadro 1 apresentam-se as três dimensões do modelo tridimensional.

Quadro 1 - Componentes do modelo tridimensional

Componentes	Caraterização	Indivíduo	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na Organização	Sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na Organização	Sente que deve permanecer	Obrigação
Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à Organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	Sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Adaptado a partir de Rego, Souto e Cunha (2007).

O facto de a Organização proporcionar a frequência de formação aos seus colaboradores, potencia uma maior retenção e, conseqüentemente, um maior CA por parte destes (Virtanen et al., 2003).

No contexto militar, o CA e o CC revestem-se de um papel fulcral para as Organizações militares, nomeadamente, no que respeita à retenção (Gade, 2003, cit. por Fachada, 2015). Quando o que está em causa são “[...] nomeações/colocações afastadas da família, amudados destacamentos e deslocações, e abnegações na execução de missões com risco para a própria vida”, a permanência na Instituição militar significa manter uma constante e elevada motivação dos militares (Fachada, 2015, p. 25).

Mehta, Kurbetti e Dhankhar (2014) consideram, neste âmbito, que a retenção é uma técnica disponível para as Organizações promoverem a permanência dos talentos existentes na mesma. Também definida como a capacidade para manter, de forma voluntária, os militares ao serviço das Forças Armadas (Martins, 2014), talentos percebidos como os detentores de capacidades para dinamizar e desenvolver a nível operacional, financeiro e estratégico as diferentes vertentes de uma Organização, sendo uma mais valia para o sucesso de qualquer Organização reter os RH designados como os mais talentosos (Cunha et al., 2012).

1.3. Modelo de Análise

Referem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 44), que “[...] a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob forma de uma pergunta de partida [...]”, permitindo ao investigador optar por qual o

caminho mais correto a percorrer para compreender e entender melhor o objeto de estudo em causa.

Assim sendo, importa definir os conceitos estruturantes deste trabalho:

– **Retenção.** Condição de reter ou conservar algo (Law, 2015), alcançável, segundo Chiavenato (1999, p. 345), pelo desenvolvimento/manutenção de um grau de satisfação/motivação nos colaboradores no interior das Organizações, e assim, potenciar condições físicas e psicológicas;

– **Formação.** Atividade organizada destinada a transmitir informação/instruções para melhorar o desempenho do destinatário, ou auxiliá-lo a obter o nível requerido de conhecimentos ou competências (Cascão, 2014);

– **Compromisso organizacional.** Definido por “[...] estado psicológico, que liga o indivíduo a um curso de ação/organização, [...]”, sendo possível observá-lo no efeito que provoca na intenção do indivíduo em manter-se na Organização. (Allen e Meyer, 1990; Herscovitch e Meyer, 2002; Meyer e Allen, 1991; Meyer, Becker e Vanderberghe, 2004 cit. por Fachada, 2015, p.19).

Complementarmente, para garantir o enquadramento conceptual desta investigação, serão também considerados conceitos provenientes do Despacho n.º 51/2016, pois concorrem sobremaneira para melhorar o entendimento geral:

– **Tempo de serviço adicional** – Período que resulta da frequência de cursos após entrada nos QP, e que acresce ao tempo mínimo de serviço efetivo, conforme definido em legislação própria (CEMFA, 2016);

– **Indemnização** – Obrigação atribuída à compensação (ou proteção contra) dano, perda, penalidades incorridas ou responsabilidade contingente (Law, 2015).

No Quadro 2 é apresentado o mapa conceptual que identifica a PP, as três PD e respetivas H, articuladas com os seus conceitos e dimensões, que por sua vez se associam a indicadores e instrumentos de recolha de dados utilizados.

Quadro 2 – Mapa conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Instrumentos
PP: De que forma a política de indemnizações na FA está associada à retenção dos seus Oficiais dos QP?	PD1: Será que no período de agosto de 2016 a janeiro de 2018 se registou uma maior retenção de Oficiais dos QP na FA, face ao período homólogo anterior?	H1: No período compreendido entre agosto de 2016 e janeiro de 2018 registou-se uma maior retenção de Oficiais dos QP na FA, face ao período homólogo anterior.	Retenção	Oficiais dos QP	Taxa de abate Taxa de concretização de abate Taxa de pedidos de abate	Análise documental
	PD2: Será que os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP na FA, são supra compromisso calculativo?	H2: Os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP na FA, são supra compromisso calculativo.	Compromisso organizacional	Identificação com Instituição	Compromisso afetivo Compromisso normativo Compromisso calculativo	Questionários
	PD3: Será que existem diferenças na forma como os Oficiais dos QP da FA, percecionam a aplicação de penalização resultante da FE e/ou FC, financeiramente suportada pela FA?	H3: Existem diferenças na forma como os Oficiais dos QP da FA, percecionam a aplicação de penalização resultante da FE e/ou FC, financeiramente suportada pela FA.	Formação	Formação complementar Formação específica	Tempo de serviço adicional Indemnização	Questionários

2. Apresentação do Estudo

Neste capítulo é descrito o método utilizado, analisados os dados e discutidos os resultados, o que permitirá avaliar as H, responder às PD e, conseqüentemente, à PP.

2.1. Método

A este nível serão apresentados os participantes, o procedimento, o instrumento de recolha de dados e as técnicas de tratamento dos dados.

2.1.1. Participantes e procedimento

Participantes. Neste estudo participaram 278 militares (que corresponde a 28,3% da população “elegível”⁵, que se encontrava em efetividade de serviço em 31 de outubro de 2017) – o que à luz de Hout (2002, cit. por Santos e Lima, 2016, p.73), é uma dimensão adequadamente representativa da população correspondente, sendo maioritariamente, e de entre Tenente e Tenente-coronel, Oficiais Subalternos/Capitão (74,1%), do sexo masculino (83,1%), e com idades compreendidas entre os 31 e 42 anos (66,2%). Em relação ao tempo de serviço após entrada nos QP, a maioria (29,9%) tem entre 10 a 14 anos, seguindo-se 5 a 9 anos (22,7%) e 15 a 19 (21,6%). Em termos de especialidade, 45 dos participantes são PILAV (o que corresponde a 18,67% do total de respostas⁶). Após o ingresso nos QP, a tipologia de cursos realizada pela maioria dos participantes (63,04%), foi de especialização ou qualificação para o exercício funcional.

Procedimento. A aplicação do questionário decorreu entre fevereiro e março de 2018, sendo efetuada a sua divulgação de forma eletrónica. Os participantes foram devidamente informados acerca do objetivo do presente trabalho de investigação e da inexistência de respostas certas/erradas, bem como da duração média do preenchimento do questionário. Foram devidamente acauteladas as questões do anonimato e confidencialidade das respostas, bem como do pedido de autorização para efetuar levantamento/análise dos dados para fins estatísticos.

2.1.2. Instrumento de recolha de dados

Foi aplicado um questionário, constituído por três secções: Secção A, referente a dados Gerais; secção B, relativa ao TSA, interligado com formação efetuada após ingresso nos QP; e secção C, que diz respeito ao CO. Este último medido através de 18 (dezoito) itens, respondidos com recurso a uma escala de *Likert* de 7 (sete) pontos (1 = “Discordo totalmente” e 7 = “Concordo totalmente”), e divididos, equitativamente, em 3 (três) subescalas: CA, CN e CC. A título de exemplo, a subescala CA integra afirmações do tipo “Ficaria muito contente

⁵ Conforme referido, e justificado anteriormente, na delimitação espacial deste estudo, os Oficiais considerados para a presente investigação têm que ser dos QP, com postos de Tenente a Tenente-coronel. Doravante, a designação “elegível” associada à amostra, população, etc., é a forma convencionada neste trabalho para traduzir este racional.

⁶ Não tendo sido a especialidade um campo de preenchimento obrigatório, registou-se um n=37 de *missing cases*.

se passasse o resto da minha carreira nesta organização”; a CN, “Esta organização merece a minha lealdade”; e a CC, “Sinto que tenho poucas opções se considerasse sair da organização”.

2.1.3. Técnicas de tratamento dos dados

O programa utilizado para tratamento de dados dos questionários foi o *software* de tratamento estatístico - *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23, que permitiu calcular testes *t-student* em conjunto com testes *Levene*, para além das medidas descritivas (médias, desvio padrão, mínimos e máximos). Relativamente à análise documental recorreu-se ao *Microsoft Excel* para produção de quadros referentes aos dados recolhidos na Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção Pessoal.

2.2. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

A apresentação dos dados e discussão dos resultados apresentados neste capítulo, está estruturada pelo estudo das H e respetivas PD, e, no final, pela resposta à PP.

2.2.1. Taxas de retenção dos Oficiais dos Quadros Permanentes

No estudo dos quantitativos relativos ao abate aos QP (Quadro 3), importa diferenciar os que dão origem a uma indemnização, Abate com Pagamento (AP), daqueles que não a originam, Abate sem Pagamento (ANP), assim como os quantitativos respeitantes aos pedidos de informação de abate somados aos que não foram concretizados (P). Torna-se ainda necessário, explicitar que as taxas de variação são calculadas com base nas seguintes fórmulas:

$$\text{– Taxa de variação da AP: } \frac{AP_{\text{Período 2}} - AP_{\text{Período 1}}}{AP_{\text{Período 1}}};$$

$$\text{– Taxa de variação da ANP: } \frac{ANP_{\text{Período 2}} - ANP_{\text{Período 1}}}{ANP_{\text{Período 1}}};$$

$$\text{– Taxa de variação da P: } \frac{P_{\text{Período 2}} - P_{\text{Período 1}}}{P_{\text{Período 1}}}.$$

Quadro 3 - Requerimentos para abate aos QP

Situação	Entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016		Taxa Variação
	Período anterior	Período posterior	
AP	6 (2ENG + 4MED)	3 (2ENG + 1MED)	- 50,00%
ANP	12 (5ENG + 1MED + 6PILAV)	10 (1ADMAER + 4ENG + 5PILAV)	- 16,67%
P	21 (1ENG + 1JUR + 14MED + 5PILAV)	13 (8MED + 3PILAV + 1TABST + 1TPAA)	- 38,10%

Legenda: AP – Abate com pagamento; ANP – Abate sem pagamento; P - Pedido informação abate + Abate não concretizados.

Fonte: Adaptado a partir da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção Pessoal da Direção Pessoal (2018).

Neste seguimento, o cálculo dos valores apresentados no Quadro 4, é feito com base nas seguintes fórmulas⁷:

– Taxa de abate (TA): $\frac{AP + ANP}{N}$

– Taxa de concretização de abate (TCA): $\frac{AP}{N}$

De salientar, que a taxa de concretização de abate, difere da anterior porque comporta unicamente abates que deram origem a indemnização.

– Taxa de pedidos de abate (TPA): $\frac{P}{N}$

– Taxa de variação da TA: $\frac{TA_{\text{Período 2}} - TA_{\text{Período 1}}}{TA_{\text{Período 1}}}$

– Taxa de variação da TCA: $\frac{TCA_{\text{Período 2}} - TCA_{\text{Período 1}}}{TCA_{\text{Período 1}}}$

– Taxa de variação da TPA: $\frac{TPA_{\text{Período 2}} - TPA_{\text{Período 1}}}{TPA_{\text{Período 1}}}$

⁷ Preferencialmente, dever-se-ia ter considerado um “N” por período, por posto, por especialidade e por frequência de FE e FC, no entanto, compatível com contingências temporais e dimensão de um estudo deste cariz, utilizou-se, como heurística (i.e., atalho mental que possibilita, num menor espaço de tempo, tomar decisões e resolver problemas de forma célere e eficaz, Fachada, 2014), comparável, um “N=1047”, que corresponde ao efetivo médio dos Oficiais dos QP elegíveis para o presente estudo entre fevereiro de 2015 a janeiro de 2018.

Quadro 4 - Taxas abate aos QP

Situação	Entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016		Taxa Variação
	Período anterior	Período posterior	
TA	1,72%	1,24%	-27,78%
TCA	0,57%	0,29%	-50,00%
TPA	2,01%	1,24%	-38,10%

Legenda: TA – Taxa de abate; TCA – Taxa de concretização de abate; TPA – Taxa de pedidos de abate.

Fonte: Adaptado a partir da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção Pessoal da Direção Pessoal (2018).

Da análise do Quadro 4, observa-se, para o designado “Período anterior à entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016”⁸, uma TA correspondente a 1,72%, uma TCA de 0,57% e uma TPA de 1,24%. Referente ao período homólogo, designado por “Período posterior à entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016”⁹, as percentagens para TA, TCA e TPA são respetivamente, de 1,24%, 0,29% e 1,24%. Os quantitativos do somatório de AP e ANP no Período 2 são iguais aos quantitativos de P do mesmo período (Quadro3), e deste modo, as TA e TPA analisadas pelo Quadro 4, têm a mesma percentagem (1,24%).

Ainda da análise do Quadro 4, verifica-se uma taxa de variação negativa para: a TA e para a TCA. A percentagem de 27,78% da TA significa uma diminuição relativamente aos Oficiais dos QP a serem abatidos no Período 2 face ao Período 1, e a TCA, traduz-se numa diminuição de 50% de Oficiais abatidos aos QP, cujos requerimentos efetuados para abate, originaram pagamento de indemnização.

Uma leitura mais imediatista destes resultados tenderia à conclusão de que o decréscimo dos 50% se deveu, grandemente, à entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016, ou, dito por outras palavras, que este é efetivamente mais penalizador que o anterior.

No entanto, uma leitura mais refletida e adequada a um maior rigor científico exigido à investigação, não se torna tão linearmente sintónica com a supradita conclusão, considerando, as contingências temporais e de informação mais exaustiva que carecia de ser compilada e analisada. Em concreto, tem-se que:

- O cálculo das percentagens nos dois períodos em estudo, deveria ter como Universo de referência um “N” por período, por posto, por especialidade e por frequência de FE e FC dos Oficiais dos QP elegíveis. Neste seguimento, os valores brutos do Quadro 3, e respetivas taxas (Quadro 4) poderiam, eventualmente, ser diferentes;

- A data da entrada em vigor do referido Despacho, coincidiu com o período em que se começou a fazer sentir a alteração predita no Decreto-Lei n.º 310/2007 de 11 de setembro, no número de anos de TM dos PILAV, de 8 (oito) para 12 (doze). Sem a entrada desta alteração, os Oficiais PILAV de três dos últimos cinco cursos que ingressaram até outubro 2007, continuariam

⁸ Doravante denominado por “Período 1”, que se refere ao intervalo de fevereiro de 2015 a julho de 2016, precisamente um ano e meio antes da publicação do Despacho n.º 51/2016.

⁹ Doravante denominado por “Período 2”, que se refere ao intervalo de agosto de 2016 a janeiro de 2018, precisamente um ano e meio pós publicação do Despacho n.º 51/2016.

a ter que cumprir o TM de 8 anos que lhes havia sido definido aquando do seu ingresso na FA, e integrariam o N do Período 1 (em mais 24 efetivos) e do Período 2 (em mais 55 efetivos), em igualdade de circunstância com os restantes Oficiais elegíveis das outras especialidades.

Neste contexto, os valores do Quadro 3 e respetivas taxas do Quadro 4 poderiam ser diferentes, na medida em que esta especialidade reunia condições de TM iguais às restantes, podendo corresponder ou não a mais abates concretizados.

No que concerne à TPA (Quadro 4), isto é, pedidos de abate que não foram concretizados, e que se o tivessem sido obrigariam ao pagamento de indemnização, os dados disponibilizados, uma vez mais, mediante uma leitura mais imediatista, são vistos como indicadores de que no Período 2, se verifica uma diminuição de 38,10% do número de Oficiais dos QP, que equacionam a sua saída da FA. Contudo, a já supramencionada leitura mais refletida e harmónica com o rigor da *práxis* do estudo científico, não se reflete de forma direta neste tipo de ilação. Isto porque subjacente a um pedido de informação de abate pode estar uma efetiva intenção de saída, mas pode também estar o propósito de reunir os dados e a informação necessária para saber qual o ponto de situação em que está o militar requerente, e não um seu desejo (pelo menos à data do pedido) de sair da Instituição. Nesta linha de raciocínio, Reis (2018) referiu também que “existe a perceção de que, um grande número de Oficiais dos QP, apesar de terem intenção de abandonar as fileiras, conscientes dos elevados valores de indemnização e do TSA, não efetuam sequer, qualquer pedido de informação de cálculo para abate, sem terem, pelo menos, cumprido os TM.”

Face ao que se precede, e mediante uma leitura mais imediatista dos dados, poder-se-ia dizer que a H1 é confirmada. Contudo, considerando o maior rigor exigido por um estudo deste cariz – que passaria/passará por equacionar um “N” por período, por posto, por especialidade e por frequência de formação específica e formação complementar, que quase habilita a tradução desta PD1 a PP –, a H1 é parcialmente confirmada. Assim, e em resposta à PD1 - “Será que no período de agosto de 2016 a janeiro de 2018 se registou uma maior retenção de Oficiais dos QP na FA, face ao período homólogo anterior?”, conclui-se, em bom rigor, que a avaliação da retenção resultante da entrada em vigor do Despacho n.º 51/2016 só será possível realizar, em absoluto, a partir de outubro de 2019 e, de forma ainda mais conclusiva, em novembro de 2021, período em que os Oficiais dos QP, da especialidade PILAV, viram o seu TM passar de 8 para 12 anos, e somente nestas datas, reúnem parte das condições para ANP.

2.2.2. Retenção e compromisso organizacional

Estudo de fiabilidade. Da análise dos valores *Alpha* de *Cronbach* para os fatores CA ($\alpha = 0,847$), CN ($\alpha = 0,594$) e CC ($\alpha = 0,749$), conclui-se, mediante Hill e Hill (2000, p. 149), e no que respeita a CA e CC (escalas de maior foco no presente estudo) que têm, respetivamente, uma boa e uma razoável consistência interna.

Em termos de médias, a subescala de compromisso que apresenta um valor mais elevado é a afetiva ($M = 5,20$; $DP = 1,21$), o que vai ao encontro do já antes observado por Fachada (2015), e que indicia que o que mais liga os Oficiais dos QP da FA à sua Instituição é o facto de se identificarem com ela, repercutido num desejo de permanência.

Da análise do Quadro 5, e mais uma vez à semelhança de Fachada (2015), a diferença de médias entre os postos de Oficial Superior (M = 5,56; DP = 1.210) e Oficial Subalterno/Capitão (M = 5,07; DP = 1,228) ao nível do CA é estatisticamente significativa ($t = -2,886$; $p < 0,05$).

Quadro 5 – Teste *t-student* para o compromisso/posto

Variável		N	Média	Desvio padrão	Teste <i>t-student</i>		Homocedasticidade	
					T	p	Levene	p
CA	Oficial Subalterno/Capitão	206	5,07	1,228	-2,886	0,004*	0,306	0,581**
	Oficial Superior	72	5,56	1,210				
CN	Oficial Subalterno/Capitão	206	3,61	0,982	-1,356	0,176	1,126	0,290**
	Oficial Superior	72	3,80	1,075				
CC	Oficial Subalterno/Capitão	206	3,84	1,212	1,847	0,066	0,391	0,532**
	Oficial Superior	72	3,53	1,176				

* A diferença das médias é significativa $p \leq 0,05$

** Teste de *Levene* não é significativo, de onde se conclui existir homocedasticidade

Estes resultados estão em consonância com Fachada (2015), que no seu estudo da população PILAV, observou a existência efetiva de um vínculo emocional (CA) com a FA, que vai aumentando com o posto. Assim, similarmente à especialidade PILAV, os resultados aqui elencados indicam que os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP respondentes das diferentes especialidades estão relacionados com o agrado suscitado pela perspectiva de permanecer o resto da carreira na Organização, percebida, pelo militar, como muito signficante.

Pelo analisado, é confirmada a H2, e em resposta à PD2 - “Será que os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP na FA, são supra compromisso calculativo?”, conclui-se a afirmativa, ou seja, que estes são, maioritariamente, de índole afetiva, de identificação com a Organização, desejo de nela permanecer, e não calculativa, meramente decorrente do preço percebido de uma eventual saída da Força Aérea com abate aos QP.

2.2.3. Perceção da aplicação de penalização resultante da formação

Aquando do ingresso nos QP, apenas 19,1% (n = 53) dos participantes afirmam não ter planeado efetuar FC, enquanto que a maior fatia (47,1%), planeava desenvolver. Os restantes (39,2%), respondem que à data de ingresso nos QP não equacionaram este propósito. Quando questionados sobre a sua presente intenção em realizar FC, 45,7% (n = 127) dos participantes afirmam que “sim”, 31,3% (n = 87) respondem negativamente e os restantes 23% (n = 64) revelaram indecisão.

O principal motivo elencado pela maioria dos Oficiais dos QP respondentes para alterar (de forma negativa) a sua intenção de realizar FC, entre o período que medeia a entrada nos QP e a atualidade, prende-se essencialmente, com o TSA e a possibilidade de terem que pagar uma indemnização à FA.

Ainda assim, observou-se que 68,3% (n = 190) dos participantes, concordam com o facto da FC implicar uma indemnização, e 62,9% (n = 175) que esta contribua para o TSA. Acresce, mediante as respostas de curto desenvolvimento, uma preocupação com a valoração, em sede de ficha de avaliação, da informação respeitante a FC, decorrente da entrada em vigor da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro de 2016, que agrega o novo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas.

No que concerne à frequência de FE, e como expeável porque mandatória para o exercício da especialidade, a maioria dos participantes considera ser sua intenção realizá-la (78,4%), mas manifestamente injusta a possibilidade de poderem ser sujeitos a um TSA pela FE para que foram “obrigatoriamente” nomeados (55,4%). Isto porque se trata de um tipo de formação que é essencial e determinante para a sua atividade na Organização, e que sem a qual perdem qualificação, ficando inibidos, pela própria Instituição, de poderem continuar a exercer a sua especialidade. É, pois, pelo seu carácter institucionalmente mandatório que, diferentemente da FC, a FE deve ser isentada de quaisquer tipos de penalização.

Pelo referido, é confirmada a H3, e em resposta à PD3 - “Será que existem diferenças na forma como os Oficiais dos QP da FA, percecionam a aplicação de penalização resultante da FE e/ou FC, financeiramente suportada pela FA?”, conclui-se que os Oficiais percecionam como justa a aplicação de uma penalização (seja em forma pecuniária, seja em tempo de serviço adicional) à FC que entretanto realizarem, mas como manifestamente injusta o utilização desta medida na FE, porque se trata de um tipo de formação que é vital para a manutenção da qualificação que lhes é tecnicamente exigida pela Organização, e sem a qual o exercício técnico da sua especialidade é interditado pela própria Organização.

2.2.4. Síntese conclusiva e resposta à Pergunta de Partida

Como medida de retenção dos militares nas suas fileiras, a FA preconiza, através do Despacho n.º 51/2016, de 9 de agosto de 2016, uma política de indemnizações que passa pela possibilidade de aplicação de pagamento de uma indemnização ou do cumprimento de TSA que tem por base de cálculo a formação recebida, e paga pela Organização, no decurso da carreira do Oficial. Formação de âmbito complementar (i.e., cursos que conferem grau académico do ensino superior) e de âmbito específico (i.e., cursos de qualificação ou especialização, definidos pela Organização como impreteríveis para o exercício especializado do militar).

A data de entrada em vigor do supradito de Despacho (agosto de 2016) coincide com a data em que se começou a fazer sentir a mudança preconizada pela alteração ao antigo EMFAR de acordo com Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, o qual alterou o número de anos de TM dos PILAV, de 8 (oito) para 12 (doze). Sem esta alteração, o efetivo PILAV de

três entre os últimos cinco cursos que foram admitidos até outubro de 2007, “só” teriam que cumprir o TM de 8 (oito) anos que “assinaram.”

Decorrente do estudo até aqui efetuado, e em resposta à PP - “De que forma a política de indenizações da FA está associada à retenção dos seus Oficiais dos QP?”, conclui-se que o Despacho n.º 51/2016 tem efeitos sobre a retenção, mas somente a partir de outubro de 2019, e de forma ainda mais absoluta em novembro de 2021 – e tendo desejavelmente por base um “N” por período, posto, especialidade e por frequência de FE e FC –, será possível tirar ilações mais taxativas relacionadas com o papel da entrada em vigor do supradito Despacho em matéria de retenção.

A estes condicionantes, ou limitações do presente estudo, mas que lhe são completamente alheias, acresce que em matéria de comprometimento/sentimento, é precisamente o sentimento de identificação com a Organização (compromisso afetivo) o motivo primariamente responsável pelo desejo de permanência na Instituição da generalidade dos Oficiais, em detrimento da obrigação de terem que pagar uma indemnização (compromisso calculativo). Movidos, inclusive, por este *mindset*, a grande maioria dos participantes considera que a aplicação de uma indemnização ou do cumprimento de tempo de serviço adicional à formação entretanto patrocinada pela Organização: é justa, quando se trata de FC, mas manifestamente injusta quando se trata de FE. Um sentimento de injustiça que justificam pelo facto de ser uma formação que a própria Organização lhes exige ter, e que sem a qual os interdita do seu exercício técnico-especializado-qualificado.

Esta questão do maior compromisso afetivo, em detrimento do calculativo, identificado pela maioria dos participantes, apresenta-se, por outro lado, como uma variável que sublinha a importância de não incorrer na leitura mais imediatista já acima referida, e a extrema mais-valia de visitar este estudo a partir de outubro de 2019, e por outro lado ainda, como um contributo precioso para a ação da FA de edificação de medidas de retenção dos militares. Conforme referido por Fachada (2015):

[...] experiências de trabalho gratificantes e oportunidades profissionais que reforcem o sentimento de realização profissional e que permitam confirmar as expectativas iniciais [...], acesso a uma maior especialização e parcimoniosa gestão de colocações/destacamentos [constituem-se como estratégias] tradicional e positivamente [associadas] ao compromisso [...] (pp. 102-103).

[A estas acrescentem] a pertinência de se “apostar” em praxis que passem por: diligenciar meios de suporte e de justiça organizacional, desenvolver nos efectivos um tipo de liderança transformacional, gerir factores de stress como sejam a ambiguidade e o conflito de papéis, apoiar as necessidades de autonomia e de competência individual, bem como de relacionamento interpessoal, apresentar feedbacks pertinentes e oportunos (caso das avaliações de desempenho), [...] equitatividade no leque de recompensas, suporte organizacional, descentralização (quando possível) da tomada de decisão e formalização de políticas e de procedimentos [...], aumento da satisfação e de compromisso com aqueles (órgãos e/ou pessoas) que lhe são mais próximos [...] como sejam os seus pares e a sua linha hierárquica mais direta, o seu serviço, a sua esquadra, a sua Unidade de colocação, etc.[...] e reconhecer desempenhos de elevada qualidade através de uma menção honrosa ou louvor (pp. 154-156).

Conclusões

Em 09 de agosto de 2016, a Força Aérea Portuguesa, através do Despacho n.º 51/2016, determinou uma política de indemnizações que passa pelo cumprimento de TSA ou aplicação de uma indemnização (associados à formação que o militar recebeu ao longo da sua carreira e que foi financeiramente suportada pela Instituição). Formação quer de índole complementar (i.e., cursos conferentes de especialização/grau académico do ensino superior, de frequência voluntária e que enriquecem o seu destinatário na sua área de *expertise*), quer de índole específica (i.e., cursos de qualificação ou especialização definidos pela Instituição como determinantes do exercício técnico-funcional-especializado do militar, de frequência mandatória e sem os quais o seu destinatário é interdito, pela própria Instituição, de exercer a sua área de *expertise*).

A data de entrada em vigor do referido Despacho, coincidiu com o período em que se começou a fazer sentir a alteração ao antigo EMFAR – conforme definido no Decreto-Lei n.º 310/2007, o tempo mínimo de serviço efetivo após ingresso nos QP da especialidade PILAV, transitou de oito para 12 anos. Sem esta alteração, o efetivo PILAV de três dos cinco cursos que foram admitidos até outubro de 2007, “só” teriam que cumprir um tempo mínimo de serviço dos 8 anos que estava definido aquando do seu ingresso em curso na Academia da Força Aérea, com vista à entrada nos QP da FA.

Neste âmbito, e sendo os recursos humanos (RH) o bem mais valioso de uma qualquer Organização – e mais ainda aqueles RH que, fruto da sua “muito especializada especialização” militar e aeronáutica se tornam *high-value assets*¹⁰ –, a problemática da retenção assume um relevo ainda maior, razão pela qual é também um foco central da presente investigação.

Pelo supradito, esta investigação, tem por objetivo geral estudar a relação entre a política de indemnizações concretizada pelo Despacho n.º 51/2016 e a retenção dos Oficiais na FA, operacionalizado a dois níveis. Um nível mais restrito, focado fundamentalmente no edifício legislativo acima descrito, e, mais concretamente, na perceção que os Oficiais dos QP têm acerca do grau de justiça do definido, ou seja, das penalizações associadas à FC e FE, que receberam ao longo da sua carreira. Um nível mais lato, norteado pela pretensão em conhecer melhor a ligação do militar à FA, a sua identificação com o ramo militar aeronáutico. Dito por outras palavras, compreender o tipo de comprometimento/compromisso psicológico que faz com que o Oficial dos QP permaneça na Instituição.

O percurso metodológico adotado assentou em três fases (exploratória, analítica e conclusiva), e pautou-se por um raciocínio hipotético-dedutivo, o estudo de caso como desenho de pesquisa e uma estratégia de investigação quantitativa.

Em termos de estrutura, o primeiro capítulo versou o estado da arte, enquadramento conceptual e metodológico.

No segundo capítulo, foram analisados os três OE, mediante o estudo de confirmação das H e a resposta às PD.

¹⁰ Por *high.value asset* deve entender-se um recurso (neste caso, humano) extremamente valioso.

Relativamente ao OE1, *comparar a retenção dos Oficiais dos QP entre períodos homólogos de fevereiro de 2015 a julho de 2016 e agosto de 2016 a janeiro de 2018*, a H1 foi parcialmente confirmada, e em resposta à PD1 – tendo sempre por base o elevado rigor exigido a uma investigação científica –, mostrou-se imperativo enrobustecer uma leitura mais imediatista dos dados (que tende no sentido de um aumento da retenção) com uma leitura mais refletida e absoluta, que passe por estudar esta matéria: a partir de outubro de 2019 e, de forma ainda mais absoluta e conclusiva, em novembro de 2021, período em que os Oficiais dos QP PILAV que, depois de ingressarem na FA viram o seu TM passar de 8 (oito) para 12 (doze) anos, reúnem parte das condições para abate sem pagamento; tendo, desejavelmente, por base um “N” por período, por posto, por especialidade e por frequência de FE e FC. Um conjunto de critérios que praticamente habilitam a tradução desta PD1 numa PP.

No que respeita ao OE2, *analisar se os principais motivos que se prendem com a retenção dos Oficiais dos QP são supra compromisso calculativo*, a H2 foi confirmada, e em resposta à PD2, verificou-se que os motivos são fundamentalmente de cariz afetivo, desejo do Oficial em permanecer na Instituição com que se identifica, e não calculativa, unicamente decorrente do preço percebido de uma eventual saída dos QP/FA.

Com referência ao OE3, *avaliar se existem diferenças na forma como os Oficiais dos QP percecionam a aplicação de penalização resultante da FE e/ou FC, financeiramente suportada pela FA*, a H3 foi confirmada, e em resposta à PD3, observou-se que os Oficiais percecionam, no que respeita à formação: complementar, como inteiramente justo que por força do Despacho a Instituição queira rentabilizar o investimento em si efetuado e promover a sua retenção, seja em forma pecuniária, seja em tempo de serviço adicional; específica, como manifestamente injusto que, para além do já preconizado em EMFAR (que define TM desiguais para diferentes áreas de especialização, nomeadamente, 10 anos para os Médicos após obtenção de grau de especialista e 14 anos para os Pilotos Aviadores, *versus* oito para as restantes especialidades) a FA também o faça, através do Despacho. No fundo, o facto do Despacho ser entendido como francamente iníquo é justificado através de duas principais realidades: a condição da formação altamente especializada já estar devidamente contemplada em sede de EMFAR; o tratar-se de uma formação obrigatória, sem a qual a Instituição interdita a ação qualificada do militar.

Ipsa facto, e em resposta à PP, “De que forma a política de indemnizações da FA está associada à retenção dos seus Oficiais dos QP?” concluiu-se que pese embora o Despacho n.º 51/2016 apresente efeitos sobre a retenção, somente a partir de outubro de 2019, e de forma ainda mais absoluta e determinante em novembro de 2021 – e tendo desejavelmente por base um “N” por período, posto, especialidade e frequência de FE e FC –, será possível perceber de forma taxativa o papel da entrada em vigor do supradito Despacho em matéria de retenção. À mais-valia deste acautelar na leitura dos dados, soma-se o facto de, em matéria de comprometimento/sentimento, ser justamente o sentimento de identificação com a Instituição (compromisso afetivo), o motivo primariamente responsável pelo desejo da generalidade dos Oficiais para permanecer na Instituição, e não tanto o sentimento de obrigação em ficar, para não ter que indemnizar a FA (compromisso calculativo). Este estudo

do compromisso afetivo assume, ainda, um outro contributo precioso, porque permitiu elencar medidas concretas de retenção dos militares na FA, como sejam: a gestão de fatores de *stress* ligados à ambiguidade de informação; a formalização das políticas e dos procedimentos; o reforço de experiências de trabalho gratificantes; o recompensar com equitatividade; o reconhecer, de forma imparcial, oportuna e não-discrecionária, desempenhos de elevada qualidade através de menções honrosas/louvores, objetiva e factualmente fundamentados; a parcimoniosa gestão de colocações/destacamentos; e o disponibilizar meios de suporte e de justiça organizacional.

Neste presente, terceiro e último capítulo, são elencadas as conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, estudos futuros, implicações práticas e recomendações.

Como **contributo para o conhecimento** tem-se o estudo aprofundado da percepção que os militares têm do Despacho n.º 51/2016 e, em consequência, da própria Instituição mediante o entendimento que faz e a forma como implementa o que está preconizado no diploma em causa. Um conhecimento assaz pertinente e potencialmente válido como elemento-chave para o *saber* de uma temática que se encontra na ordem do dia. O segundo contributo associa-se ao *saber* que o tipo de compromisso que mais fortemente liga os Oficiais dos QP à FA é o compromisso afetivo, e, desta forma, a Instituição ser sabedora/detentora de ferramentas/estratégias concretas, objetivas e práticas relativamente a medidas extremamente poderosas e eficazes em matéria de retenção dos militares nas suas fileiras.

No que respeita à principal **limitação** do presente estudo, mas que lhe é alheia, surge o fator temporal. Revisitando o já descrito no estudo do OE1, PD1 e H1, o imperativo de, em prol de uma leitura mais refletida e absoluta dos dados, não ser possível proceder, à presente data, ao conclusivo estudo (ou à conclusiva confirmação) da H1, mas somente a partir de outubro de 2019 e, de forma ainda mais rigorosa, em novembro de 2021, tendo, desejavelmente, por base um “N” caracterizado por critérios de tipo de posto, tipo de especialidade e tipo de formação frequentada (específica versus complementar).

Na questão de **estudos futuros**, o que se afigura mais prioritário é o elencado no parágrafo anterior, aprazado para o pós-outubro de 2019 ou, de uma forma ainda mais marcada, para novembro de 2021. Surge, ainda, como temática de eventual interesse um estudo centrado na preocupação, que emergiu em algumas respostas de curto desenvolvimento, em “ter” que efetuar um elevado número de formações complementares para, em sede de conselhos de especialidade, não se ser prejudicado na promoção da carreira, complementado pelas implicações que “tanta” frequência poderá acarretar, p.ex., “absentismo”. No fundo, comparar o custo-benefício de um Oficial dos QP que até à data da publicação do novo regulamento de avaliação de desempenho não era “obrigado” a ter que fazer um variado número de formações e, por conseguinte, não se ausentava do seu local de trabalho por vários períodos, *versus* o mesmo Oficial dos QP que desde esta promulgação, é “obrigado” a fazê-lo, sob pena de poder ser ultrapassado por um camarada mais centrado na progressão na carreira do que no seu exercício funcional.

A mais significativa **implicação prática** deste trabalho é o enriquecimento da *práxis* da FA, agora mais ciente de modalidades de ação catalisadoras da retenção dos militares no

seu seio, designadamente em matéria do *timing* mais rigoroso para perceber a plenitude do impacto do Despacho e do tipo de motivos que faz com que os seus efetivos queiram permanecer ao seu serviço.

Pelo estudado e conclusões retiradas, **recomenda-se** à Divisão de Recursos, a elaboração do estudo sobre esta temática. Em sentido estrito, um estudo focado no tempo de serviço adicional e na indemnização, tendo por base a formação complementar, percebida pelo destinatário como de inteira justiça, e não tanto a formação específica, percebida pelo alocutário, e pelas razões acima identificadas, como manifestamente injusta. Em sentido lato, um estudo orientado para medidas focadas no potenciar do compromisso, comprometimento, vontade, identificação, etc., dos militares em permanecer na Força Aérea.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. e Meyer, J., 1990. The measures and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Cascão, F., 2014. *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2006. *Período Mínimo de Serviço Efectivo, após habilitação com Curso de Especialização ou Qualificação* (Despacho n.º 18/06/A, de 17 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2016. *Serviço Efetivo Adicional após Frequência de Cursos* (Despacho n.º 51/2016, de 01 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- Conselho da Revolução, 1977. *Estatuto da Carreira Médico-Militar* (Decreto-Lei n.º 519/77, de 30 de novembro). Lisboa: Diário da República.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed.. Lisboa: Edições Sílabo.
- Etzioni, A., 1975. *A comparative Analysis of complex Organizations*. New York: Free Press.
- Fachada, C., 2014. *Percepções da Sociedade Civil Portuguesa sobre a Força Aérea*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2013/2014. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Fachada, C., 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de Doutoramento em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia.
- Feijoo, J., 2017. *Textos de apoio Mudanças nas Organizações e Gestão Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Herscovitch, L. e Meyer, J., 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hill, M. e Hill, A., 2000. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Law, J., 2015. *A dictionary of Business and Management*. 5th edition. Oxford: University Press.
- Madeira, R., 2017. Legislação relativa à política de indemnizações da Força Aérea Portuguesa. Entrevistado por Joana Machado [Presencialmente]. Lisboa, 20 de outubro de 2017.
- Martins, A., 2014. *Turnover e Retenção dos Militares do Regime de Contrato da Força Aérea*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior Economia Gestão.
- Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R., 2014. Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2, 154-164.
- Meyer, J. e Allen, N., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ministério da Defesa Nacional, 1986. *Alteração ao Estatuto da Carreira Médico-Militar* (Decreto-Lei n.º 332/86, de 12 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Cálculo das indemnizações devidas no caso de abate aos Quadros Permanentes* (Portaria n.º 188/2016, de 29 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas* (Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro). Lisboa: Diário da República.
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M., 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Pedro, J., 2009. Os teóricos da gestão de conhecimento na valorização dos activos intangíveis – uma proposta de cálculo. *Gestão TOC 114 – setembro 2009*, [Pdf]. Disponível em: <https://www.occ.pt/downloads/files/1253203153_46a52_gestao_final.pdf>, [Consult. em 17 dezembro 2017].
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.a ed. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Souto, S. e Pina e Cunha, M., 2007. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36.
- Reis, L., 2017. Retenção dos militares na FA. Entrevistado por Joana Machado [Presencialmente]. Lisboa, 17 de novembro de 2017.
- Reis, L., 2018. Retenção dos militares na FA. Entrevistado por Joana Machado [Presencialmente]. Lisboa, 17 de maio de 2018.
- Rolo, M., 2017. *Discurso de S.Exa. o General CEMFA na Cerimónia Militar do 65.º Aniversário da Força Aérea*. Castelo Branco (01 de julho de 2017).

- Santos, L. e Lima, J. (coord.), 2016. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., e Vahtera, J., 2003. Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 12, 19-36.