

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Retenção dos Controladores de Tráfego Aéreo na Força Área Portuguesa

Ionela Ionas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:
Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)



A Retenção dos Controladores de Tráfego Aéreo na Força Área Portuguesa

Ionela Ionas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:
Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE

Setembro, 2024

Agradecimentos

Em todos os caminhos que percorremos existe sempre alguém a nosso lado e este não foi diferente. São estas pessoas que fazem parte do nosso ser, da nossa aprendizagem e do nosso crescimento diariamente.

Primeiramente um profundo agradecimento à professora Patrícia Costa que acompanhou de perto toda esta jornada com a sua dedicação, sabedoria e profundo conhecimento instrui-me, ao longo de vários meses, para que este meu objetivo fosse concluído com sucesso.

Agradeço também à Força Aérea Portuguesa por ter permitido que este trabalho de investigação fosse desenvolvido junto dos seus militares, e ainda, a todos os participantes que disponibilizaram o seu tempo para participar nesta investigação.

Por fim, a toda a minha família e amigos que ao longo desta jornada, compreenderam as minhas ausências, os meus dias mais preenchidos e apesar disso estiveram sempre disponíveis para me ajudar e apoiar. Esta conquista também se deve a todos vós, obrigada.

Resumo

Com a globalização, a interação das diferentes gerações no mercado de trabalho, a IA são alguns dos desafios com os quais gestores da atualidade deparam-se quando o tema é gerir recursos humanos. Estudos demonstram que cada vez existem mais pessoas à procura de novas oportunidades no mercado do trabalho, tornando-se um verdadeiro desafio para qualquer organização atrair e reter talento.

A necessidade de responder de forma eficaz aos desafios que a gestão de pessoas carece é avassaladora, muito mais nas organizações que não tem uma gestão independente como é o caso de instituições públicas como a Força Aérea (FA) que está sobre a alçada do Ministério da Defesa Nacional, órgão que rege processos de contratação com base na gestão orçamental tornando-o mais complexo, porém executado pela FA.

O presente estudo apresenta como objetivo analisar o impacto que os recursos e as exigências podem ter na intenção de saída dos CTA da FA. Para tal foi seguida uma abordagem metodológica quantitativa baseada na aplicação de questionários online. Os resultados indicam que os recursos e as exigências, por si só, não apresentam uma relação direta com a intenção de saída dos trabalhadores. Porém existe uma relação indireta, quando os recursos exponenciam o *work engagement* existe uma relação com a intenção de saída. No mesmo sentido ocorre com as exigências que em elevado número potenciam a exaustão (Jackson et al.,1987) e consequentemente esta leva a uma intenção de saída por parte dos CTA.

Palavras-Chave: Militares Força Aérea Portuguesa; Controlo de Tráfego Área; *Turnover*; Modelo-JDR; Recursos; Exigências.

Sistema de Classificação JEL: O15 - Human Resources; I31- General Welfare, Well-Being.

Abstract

Globalization, the interaction of different generations in the job market and AI are some of the challenges that today's managers face when it comes to managing human resources. Studies show that more and more people are looking for new opportunities in the job market, making it a real challenge for any organization to attract and retain talent.

The need to respond effectively to the challenges facing people management is overwhelming, especially in organizations that do not have independent management, as is the case with public institutions such as the Air Force (AF), which falls under the Ministry of National Defence, a body that governs hiring processes based on budget management, making it more complex, but which is carried out by the AF.

The aim of this study is to analyse the impact that resources and requirements can have on the intention to leave the AF ATC. To this end, a quantitative methodological approach was followed, based on the application of online questionnaires. The results indicate that resources and demands alone do not have a direct relationship with employees' intention to leave. However, there is an indirect relationship when resources increase *work engagement* and there is a relationship with the intention to leave. The same is true of demands, which in high numbers lead to exhaustion (Jackson et al., 1987) and consequently to the intention to leave on the part of the ATC.

Keywords: Military Portuguese Air Force; Air Traffic Controller; Turnover; JDR Model; Resources; Demands.

JEL Classification System: O15 - Human Resources; I31- General Welfare, Well-Being.

Índice

Glossário	ix
Glossário de Siglas	ix
Introdução	1
Capítulo 1: Enquadramento Organizacional	3
Contexto Organizacional	3
Caracterização da Função	4
Capítulo 2: Revisão Literatura	7
Retenção de Talento	7
Intenção de Saída	9
Modelo J-DR (Job-Demands Resources).....	10
Bem-Estar	12
Exaustão Emocional	14
<i>Work Engagement</i>	17
<i>Turnover</i>	18
Estudos Anteriores	23
Modelo Conceptual	24
Hipóteses de Investigação.....	25
Capítulo 3: Metodologia.....	27
Participantes.....	27
Procedimentos	29
Instrumentos	29
Capítulo 4: Apresentação de Resultados	31
Estatística Descritiva e Correlação	31
Testes de Hipóteses.....	33
Capítulo 5: Discussão de Resultados	35
Contributos Teóricos	35
Implicações Práticas	37

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	40
Conclusão	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	61
Anexo A - Carta de acordo.....	61
Anexo B - Questionário	65

Índice de Figuras

Figura 2.1. Modelo JDR.....	11
Figura 2.2. Modelo Conceptual Proposto	25

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Características Sociodemográficas	28
Tabela 4.2. Estatística descritiva e correlações para variáveis de estudo.....	31
Tabela 4.3. Teste de hipótese de H1	33
Tabela 4.4. Teste de hipótese H2	33
Tabela 4.5. Teste de hipótese H3	34
Tabela 4.6. Teste de hipótese H4	34
Tabela 4.7. Teste de hipótese H5	34
Tabela 4.8. Teste de hipótese H6	35

Glossário

Glossário de Siglas

AAN - Autoridade Aeronáutica Nacional

ANAC - Autoridade Nacional da Aviação Civil

CTA – Controlador de Tráfego Aéreo

EASA - Agência Europeia para a Segurança da Aviação

FA – Força Aérea

FFAA – Forças Armadas

ICAO - International Civil Aviation Organization

MDN - Ministério da Defesa Nacional

NATO - North Atlantic Treaty Organization

OFI – Oficiais

OFS – Oficiais Superiores

ONU - Organização das Nações Unidas

OPCART – Operador de Circulação Aérea e Radarista de Tráfego

RH - Recursos Humanos

SAR – Sargentos

TOCART - Técnico de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego

UE - União Europeia

Introdução

No início de 2022 a revista *Human Resources* apresentava a retenção de talento como o principal desafio para as organizações (Human Resources, 2022), não sendo esta tendência diferente para a Força Aérea Portuguesa.

A mudança da Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, despoletou uma alteração de paradigma no recrutamento militar, assistindo-se em 2004 ao final do Serviço Militar Obrigatório em Portugal e ao início de novos desafios em termos de atração de talento e da sua retenção para o cumprimento da missão das Forças Armadas (FFAA).

Em 2010, a crise económica e financeira que atingiu Portugal, levou a restrições na despesa militar, preconizadas, p. ex., pelo programa “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril) implementado pela Diretiva Ministerial que determinou a redução da despesa e do efetivo de pessoal das FFAA (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2013).

“Tenho militares que chegaram a pagar 150 mil euros para se desvincularem” (Alves,2024). A dificuldade em manter o número de efetivos necessários para o cumprimento da missão, bem como para dar resposta aos compromissos militares que Portugal tem como as demais instituições internacionais como p. ex., NATO e ONU, pode dever-se a fatores como o envelhecimento da população portuguesa, a alteração do contexto socioeconómico como por exemplo o aumento da “geração nem-nem” (Pereira,2024) e ainda mudança dos valores castrenses FFAA (Rijo, Marreiros, Mairós, & Paquete,2018). Contudo, com o passar do tempo a dificuldade em reter militares não aligeirou. Contrariamente, o número de efetivos das FFAA é drasticamente abaixo do autorizado pelo Governo (Agência Lusa, 31 de outubro 2023), número que se revelam ainda mais preocupante quando existem diversos conflitos armados, como é o caso na guerra no médio oriente e/ou a guerra no ocidente.

O investimento do estado português continua a ser abaixo do recomendado pela NATO, apesar de em 2014 Portugal ter assinado o acordo na cimeira do País de Gales que visava um aumento do investimento em despesa militar de forma a atingir os 2% do PIB em 2022 (Barbosa, 2 julho 2022), Portugal continua a não conseguir atingir as metas estipulada pela aliança Atlântica, (Siza, Rita,07 de julho de 2023). Face à conjuntura envolvente, reter os militares tem sido cada vez mais difícil. Entre 2013 e 2022 saíram cerca de 1.133 militares e prevê-se que no presente ano 2024 mais 198 deixem o ramo, sendo a principal causa apontada a remuneração inadequada (DN/Lusa 12 outubro 2023). Esta realidade não diverge quando nos debruçamos sobre os controladores de tráfego aéreo, que só este ano já saíram cerca de 10 militares, números que tem vindo a aumentar quando nos debruçamos sobre

os últimos 5 anos (2019 – 5 CTA; 2020 – 4 CTA; 2021 – 8 CTA; 2022 – 8 CTA; 2023 – 17 CTA). Estes números podem também ser a consequência do surgimento de novos pólos de transporte aéreo com capacidades remuneratórias acima da média europeia, levando assim à deslocalização dos controladores de tráfego presentes na Europa (Rodrigues, João 19 set de 2023).

Esta investigação espera contribuir para a literatura acerca da temática, para a FA e para a gestão de RH. De forma a compreender o que motiva a saída dos CTA será utilizada como base teórica o Modelo das Exigências e Recursos (JDR), sendo que este tem em conta dois processos distintos: a) um processo com prejuízo para a saúde desencadeado pelo excesso de exigências e falta de recursos do trabalho que, via *Burnout*, culmina em resultados negativos para o indivíduo; b) um processo motivacional desencadeado pela abundância de recursos que, via *Work Engagement*, pode levar a resultados positivos para o trabalhador (Schaufeli, 2017), e consequentemente para a organização.

Tendo em conta as exigências a que um CTA está exposto diariamente, como por exemplo, múltiplas tarefas em simultâneo e períodos com elevado número de aeronaves sob o seu controlo, este modelo abrangerá o envolvimento que os trabalhadores têm com o trabalho e de que forma são impactados na sua vida pessoal. A monitorização dos riscos psicossociais é importante para a saúde dos trabalhadores, mas também para as organizações. Nesse sentido, a União Europeia (UE) emitiu uma diretiva (Diretiva-Quadro 1989/391/CEE) que visa a segurança e saúde no trabalho, nos estados-membros da EU, sendo que todos estes emitiram legislação sobre a prevenção de riscos psicossociais no local de trabalho. Assim, o Modelo JDR ajudar-nos-á a identificar riscos existentes no local de trabalho, através de exigências e recursos que estão presentes no dia a dia de trabalho dos CTA, bem como, a forma como isso impacta as suas vidas e a forma como estes conseguem ter um equilíbrio entre a vida profissional e laboral.

Os três grandes objetivos deste estudo passam por perceber de que forma as exigências do trabalho, os recursos disponíveis e a categoria profissional influenciam a intenção de saída. Mediante estes objetivos a investigação irá seguir uma abordagem metodológica quantitativa baseada na análise documental e na aplicação de questionários online. A amostra irá incluir todos os militares controladores de tráfego aéreo que já tenham a sua formação inicial concluída.

No que concerne à estrutura da dissertação, irá dividir-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo será constituído pelo enquadramento da organização e descrição da função de CTA. No segundo capítulo será explanada a revisão literária e o modelo que sustentará os objetivos. Seguidamente será apresentada a metodologia aplicada para a amostra, recolha e análise de dados. Posteriormente serão apresentados os resultados obtidos da investigação. A discussão incluirá os contributos teóricos da

investigação, as implicações práticas, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Por fim, apresentaremos a conclusão do estudo.

Nesse sentido surgem as principais questões de investigação que irão orientar o presente trabalho: Como é que as mudanças da organização, (p. ex. a atualização da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armada, reformulação da avaliação de desempenho, alteração no regime de incentivos) impactam a retenção dos CTA nas diferentes categorias profissionais; De que forma um maior reconhecimento dos CTA pode impactar positivamente a retenção, independentemente da sua categoria profissional; Em que medida o salário influencia a retenção dos CTA.

Capítulo 1: Enquadramento Organizacional

Contexto Organizacional

A Força Aérea Portuguesa (FA) foi criada em 1952, esta é uma instituição que é parte integrante do sistema de forças nacional. A principal missão passa por cooperar na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional (EMFA, 2024). A FA é uma instituição hierarquizada com uma estrutura vertical que está sob a alçada do Ministério da Defesa Nacional e, que por sua vez tutela os três ramos das Forças Armadas (FFAA), Exército, Marinha e Força Aérea sendo estes chefiados pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA). Cada ramo tem a sua autoridade máxima, no caso da FA, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA).

Devido ao facto de Portugal ser parte integrante de acordos internacionais (e.g. NATO, ONU) tem o dever de satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como todos aqueles assumidos pelo Estado e ainda as demais missões de interesse público (e.g. patrulhamento marítimo, defesa do espaço aéreo, transporte de órgãos) para satisfação de necessidades da população.

Na sua visão tem como objetivo enfatizar os valores castrenses como a honra, disciplina coesão e camaradagem, através da consolidação e afirmação de uma Força Aérea inovadora e sustentável, como Instituição de referência mantendo como foco a Missão e o serviço ao País e ao cidadão (EMFA, 2024). Podemos afirmar que a FA integra alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (UN, 2024) definidos pelas Nações Unidas como por exemplo a redução da desigualdade através de salários iguais para ambos os géneros e ainda através da inovação, colocando painéis fotovoltaicos para a produção de energias renováveis. Estar em linha com alguns dos ODS demonstra que é uma

instituição atenta ao meio envolvente, em consonância com as demais instituições nacionais e internacionais.

De acordo com a sua estrutura orgânica a FA apresenta três grandes categorias profissionais, Oficiais (OFI), Sargentos (SAR) e Praças. A categoria de praças está vinculada à organização através de contratos, tal como acontece com parte dos militares da categoria de OFI e SAR. O vínculo contratual pode ser em regime de contrato (RC) ou em regime voluntariado (RV), ou nos quadros permanentes (QP) da organização.

A FA apresenta uma ampla estrutura constituída por diversas especialidades/profissões para que possa levar a cabo a sua missão. Entre as várias especialidades encontramos os Controladores de Tráfego Aéreo, nomeadamente OFI sendo estes Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego (TOCART) e SAR, Operadores de Circulação Aérea e Radarista de Tráfego (OPCART). A principal missão destas especialidades é o Controlo de Tráfego Aéreo e a comunicação de informação para a navegação segura e eficaz das aeronaves militares e civis em espaço aéreo nacional.

A duração da formação dos CTA na FA é de aproximadamente doze meses e engloba toda a formação teórica e prática para que posteriormente, quando acabem o curso, já tenham as certificações exigidas pela Agência Europeia para a Segurança da Aviação (AESA) e agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Após o período de formação os CTA são colocados permanentemente numa base militar como alunos CTA onde continuam sua formação até estarem devidamente qualificados e aptos para o desempenho das suas funções diárias. Após a sua qualificação inicial, os CTA poderão adquirir formação adicional à formação base, nomeadamente, supervisão dos órgãos de controlo, duplas qualificações e qualificações no âmbito do serviço de informação aeronáutica. Inerente à sua função e à missão da FA o militar CTA tem de garantir que as torres de controlo estão operacionais 24 horas por dia para qualquer eventualidade, tornando assim, esta profissão mais desgastante e exigente. Em paralelo, existem diariamente uma multiplicidade de tarefas e acumulações de funções que tem de ser levadas a cabo pelos CTA bem como, a gestão de recursos humanos e materiais, escalas de serviços, elaboração de manuais técnicos e administrativos, formação teórica e operacional.

Caracterização da Função

A função de um controlador de tráfego aéreo (CTA) passa por promover o fluxo ordenado, seguro e expedito das aeronaves que se encontram no espaço aérea afeto a cada órgão de controlo. Além de alertar as autoridades competentes quando as aeronaves se encontrem em emergência, o CTA deve fornecer informações de forma a manter a segurança dos voos evitando que as aeronaves colidam com qualquer tipo de objeto no ar ou no solo. No que concerne ao espaço aéreo os CTA's deparam-

se com um espaço aéreo organizado por setores e definido por fronteiras geográficas. Assim, o serviço dos CTA passa por prestar serviço a três níveis, nomeadamente Serviços de Controlo de Tráfego Aéreo em Rota; Serviços de Controlo de Tráfego Aéreo de Aproximação e Serviços de Controlo de Aeródromo (aterragem, descolagem e circulação no Solo).

De acordo com a Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO), instituição da qual Portugal é estado membro, as funções dos CTA são as seguintes:

- Planear, dirigir e coordenar os fluxos de tráfego aéreo na área da sua responsabilidade, de modo a obter um fluxo de tráfego ordenado, seguro e expedito;
- Identificar, transferir e separar as aeronaves entre si e em relação ao terreno aplicando métodos convencionais e radar, efetuando controlo de velocidade, utilizando técnicas de vectorização e equipamento de comunicação e radar;
- Identificar e transferir o tráfego de e para as áreas adjacentes;
- Analisar o desenvolvimento previsível do fluxo de tráfego que entra na sua área de responsabilidade;
- Emitir autorizações de voo (descolagens e aterragens), instruções e outras informações necessárias;
- Manter atualizado o quadro de progresso de voo em função das informações de posição recebidas dos pilotos das aeronaves;
- Aceitar ou impor alterações aos níveis de voo, tendo em vista a segurança e o escoamento do tráfego aéreo;
- Efetuar os procedimentos estabelecidos para situações de emergência;
- Executar as tarefas referentes a uma das posições da área regional, aproximação, radar ou aeródromo, coordenando a sua atividade com as posições vizinhas.

O CTA independentemente do órgão de controlo onde exerça as suas funções, trabalha, geralmente, em equipa. Essas equipas dividem-se em executivo, coordenador e supervisor. Por vezes, e com tráfego reduzido, o CTA pode trabalhar sozinho aglomerando todas as funções anteriormente descritas.

De acordo com a ICAO todos os CTA devem ser portadores de uma licença Portuguesa de Controlador de Tráfego Aéreo para desempenhar as suas funções e as respetivas qualificações válidas averbadas à mesma. Esta profissão é considerada de um desgaste acelerado e com elevados níveis de stress (Hopkin, 1995; Ribeiro e Surrador, 2005), o que faz com que o limite de idade em funções operacionais no mundo civil seja até aos 57 anos de idade. No entanto, no meio militar é possível os CTA permanecerem a desempenhar a função mesmo após os 57 anos (desde que cumpram com os

requisitos estabelecidos no regulamento 816/18 de 2018 da AAN) até à idade da reforma, sendo esta opção facultativa para os militares após os 55 anos de idade.

A função de CTA passa por analisar toda a informação que é rececionado a todos os instantes e processar a mesma, de forma a tomar decisões imediatas, sem descorar todas as informações tomadas anteriormente, pois elas interligam-se e podem ter diferentes impactos. É por isso uma profissão muito exigente que requer uma atenção plena e constante enquanto se encontra na posição de trabalho (Meyer, 1973). De acordo com Costa (1995) existe uma relação entre a complexidade da função e o stress, reconhecendo assim, as seguintes tarefas como as principais da função: monitorização, resolução de conflitos, receção de informações meteorológicas, gestão de várias posições, controlo e gestão de planos de voo.

Esta é assim, uma profissão que exige enumeras tarefas de elevada complexidade em simultâneo, o que requer proficiência, conhecimentos e destreza do domínio cognitivo, devido à necessidade de processamento de um conjunto de informações, perceção espacial, raciocínio dedutivo e indutivo, raciocínio matemático e probabilístico, memória a curto e longo prazo e ainda capacidades comunicativas e interpessoais (Costa,1995). Os CTA têm ainda de ter a destreza de trabalhar com a inépcia dos pilotos pois esta afeta diretamente o trabalho dos mesmos (Crump et al. 1981).

Capítulo 2: Revisão Literatura

Retenção de Talento

Todas as empresas dependem do seu capital humano, de todo o conhecimento que as pessoas têm e acrescentam diariamente à organização. É nesse sentido que as empresas necessitam de atrair e reter talento, e para tal tem de adotar estratégias e processos que atraiam as pessoas que mais se adequem à função e à organização, sendo que o grande desafio passa por manter estas pessoas por longos períodos na organização (Lockwood, 2006). Assim, as organizações colocam em prática estratégias e sistemas com vista a atrair e a reter pessoas que possam ser uma mais-valia para aumentar a eficiência das organizações e consequentemente a produtividade das mesmas de modo a perdurarem no tempo. (Lockwood, 2006).

Muito se tem vindo a falar deste tema, não apenas por preocupar os gestores de recursos humanos, mas por este pôr em causa o desempenho das organizações e a sua sustentabilidade. A gestão de recursos humanos é um conjunto de práticas que são implementadas para que, através delas, se construa uma relação entre a organização e os seus funcionários (Torrington et al., 2011, p.25). A retenção de talento faz parte das estratégias da gestão de recursos humanos. Contudo, tem-se demonstrado um desafio bastante complexo para os gestores e suas organizações. Os trabalhadores estão cada vez mais conscientes das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho, e nesse sentido, quando não se sentem valorizados e realizados nas suas organizações acabam por demonstrar esse descontentamento das mais diversas formas, nomeadamente abandonando a organização (Schorth, 2019; Kuzior, Kettler, & Rab, 2022). Portanto, a gestão de recursos humanos depara-se com a responsabilidade de criar e implementar práticas de gestão de talentos, para que estas possam favorecer o ambiente organizacional, tornando-o ideal para a permanência dos talentos (Tlaiss et al., 2017; Martins & Ohe, 2002).

A retenção de talento pode ser considerada como a implementação de estratégias dentro de uma organização, que tem como intuito diminuir o número de saídas de trabalhadores (Ott et al., 2018). A implementação de práticas e procedimentos tem como objetivo promover o *engagement* de forma a estimular a relação entre o trabalhador e a sua empresa para que esta relação seja duradoura no tempo. Já McDonnell e Wiblen (2020) consideram a retenção de talento um processo contínuo que visa atrair, reter e manter os trabalhadores *engaged*. Do mesmo modo Zainee e Puthe (2020) definiram este conceito como sendo uma estratégia que as organizações adotam, para que criem um ambiente de trabalho agradável para que os funcionários desejem permanecer na organização. É de certo modo consensual, entre os diversos autores, que a retenção de talento visa não só atrair, mas também reter talento, por ser algo muito importante para as organizações (Gallardo-Gallardo et al.,

2020). Já não é suficiente criar apenas políticas para atrair as pessoas mais competentes e talentosas, é essencial para a sobrevivência das organizações, que estas permaneçam motivadas na organização, por um longo período, ou mesmo até atingirem o auge da sua carreira (Zainee & Puteh, 2020).

McDonnell & Wiblen, (2020) referem mesmo que é crucial atrair, recrutar e reter eficazmente o capital humano, mas para que tal aconteça é primordial que os trabalhadores sejam valorizados constantemente através das mais diversas formas. McDonnell & Wiblen, (2020) vão mesmo mais longe, e explicam que os organismos que tem em conta essa temática nas suas estratégias, estruturam planos onde priorizam determinadas competências que são essenciais para a organização, e para que esta possa cumprir com os seus objetivos a longo prazo. Deve ainda ser considerado que existem custos que estão associados à perda de talento, sejam eles diretos ou indiretos (como p. ex. perda de *know how*, perda de produtividade e custos de recrutamento e seleção) o que acaba por se transformar numa desvantagem para a organização, se tivermos em conta um pensamento holístico, será uma desvantagem para o país e para a sua economia.

Para evitar custos e perdas de produtividade as empresas têm de garantir, através das demais medidas, que não existe uma elevada rotação involuntária. Porém, a literatura demonstra que existe um maior número de estudos que visam compreender o que leva as pessoas a abandonarem as organizações, contrariamente ao que deverá ser feito para que as pessoas pretendam permanecer nas organizações. (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Por outro lado, ao compreender o que leva as pessoas a optar por outra organização, poderá ser uma forma de perceber quais as práticas que devemos adotar, para manter as nossas pessoas. Todavia, cada vez mais devem ser considerados os estudos que permitam identificar as razões que levam as pessoas a permanecer na sua organização onde se sentem recompensados e valorizados (Hausknecht et al., 2009). Todas as organizações são como organismos vivos (Drucker, P. F., 1954), únicos e difíceis de replicar à medida que se tornam mais complexos, devido a características como a cultura da organização e as próprias pessoas que depois de várias fases acabam por se agrupar em grupos organizados e isso permite-lhes ser funcionais e produtivos, processo esse, que se repete sempre que um novo membro entrar ou sai do grupo/organização (Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C., 1977).

Perceber quais as estratégias que falharam aquando da saída de um trabalhador é fundamental para que estas possam ser adaptadas á empresa, não como um todo, mas sim, por áreas e/ou funções e hierarquia (Hausknecht et al., 2009), tornando-se assim uma tarefa muito mais complexa do que aparenta. De acordo com Allen et al. (2010), existem algumas estratégias que podem ser adotadas para que se alcance uma maior satisfação e concomitantemente maiores níveis de retenção:

- Fornecer um detalhe realista da função no momento da entrevista;

- Dar prioridade à contratação interna;
- Privilegiar a contratação de trabalhadores referenciados por atuais colaboradores;
- Conceder feedback às novas contratações à medida a que estas se adaptam às novas funções;
- Desenvolvimento do colaborador e oferta de formação;
- Procurar promover a justiça salarial e a correta atribuição de compensações variáveis;
- Ajustar as atribuições variáveis referentes a objetivos às estratégias de retenção, tal como favorecer colaboradores com melhor desempenho;
- Definição de objetivos realistas;
- Formar e procurar reter bons líderes em lugares de chefia.

Contudo, nem todas as empresas tem capacidade e disponibilidade para colocar em prática estratégias como as sugeridas, pelos mais diversos motivos, como financeiros, disponibilidade e capacidade para colocar em prática as mesmas. Esta inércia das organizações pode traduzir-se em perdas de capital humano que representam muito mais do que um número para a organização, e pode representar custos financeiros e de oportunidade que são incalculáveis (Hannay & Northam, 2000; Sigler, 1999), bem como a perda de conhecimento e produtividades. Contudo, pode também ser benéfico pois permite a contratação de pessoas mais eficientes e com maior conhecimento, que pode aportar maior valor para a organização (Steele, Spencer & Aronson, 2002).

Porém, quando as condições não são as favoráveis pode existir uma saída da organização sendo as principais razões, além dos baixos salários, a ausência de reconhecimento, uma cultura tóxica, a ausência de realização profissional e de significado do trabalho (Parker & Horowitz, 2022), oportunidades para aprender e crescer e a conexão com o propósito da organização (Harter, 2022).

Recentemente na literatura, surge o conceito “Great Resignation” que é marcado pela saída da organização de um número inesperadamente grande de trabalhadores, num curto período de tempo (Serenko, 2022; Cohen, 2021). Este fenómeno deve ser tido em conta pelos gestores de RH para que possam implementar medidas preventivas de mitigação.

Intenção de Saída

A intenção de saída de forma voluntária tem sido estudada por vários autores nos últimos cem anos (Hom et al., 2017). Esta pode até implicar a perda de vantagem competitiva (Agarwal, Ganco, & Ziedonis, 2009). Autores consideram que estas intenção de saída podem-se difundir pelos trabalhadores tronando-se ainda mais prejudicial para as organizações (Felps et al., 2009). Assim, alguns dados de meta análise apontam para uma relação positiva com a sobrecarga de trabalho

(Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015), e, em contrapartida, uma relação negativa com a percepção de suporte organizacional (Ahmed, Nawaz, Ali & Islam, 2015), assim como uma percepção de menor bem-estar leva a uma maior probabilidade de sair da organização (Sears, Shi, Coberley & Pope, 2013).

Como se pode verificar, existem inúmeros fatores que podem influenciar a intenção de saída de uma organização. Nesse sentido, pretende-se neste estudo compreender em que medida fatores como o salário justo, mudanças negativas e o reconhecimento, influenciam a decisão de saída de um CTA da FA.

Modelo J-DR (Job-Demands Resources)

Os fatores em estudo são considerados por autores como exigências e recursos do trabalho (Schaufeli, 2017). O modelo J-DR (Job-Demands Resources), que foi desenvolvido em 2001 por Demerouti et al. por forma a estudar o *burnout* e seus antecedentes, é dos mais utilizados para estudar o stress no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014) e tem como pressuposto um equilíbrio entre as exigências e os recursos, para que os trabalhadores experimentem um bem-estar no seu local laboral. As exigências são definidas como características negativas do trabalho e os recursos como características positivas que têm a capacidade de estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal (e.g., suporte dos colegas e supervisores, justiça salarial e perspectiva de carreira) (Demerouti et al., 2001, p.501). Este modelo tem uma vasta quantidade de exigências e recursos do trabalho que podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores (Demerouti et al., 2001) sendo, talvez, uma das razões que leva muitos autores a considerarem o mesmo nos seus estudos.

Este modelo foi inspirado inicialmente em trabalhos desenvolvidos por Karasek (1979) e, tinha com principal objetivo analisar e explanar em que medida as particularidades do trabalho podem ter impacto negativo e/ou positivo para a saúde e bem-estar dos trabalhadores no seu local de trabalho (Bakker et al., 2014; Demerouti, Nachreiner, et al., 2001) através da análise de experiências positivas que se refletem no *engagement* e experiências negativas que se refletem na exaustão emocional (Bakker et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014). Uma vasta aplicação do modelo levou a uma revisão do mesmo por parte de Schaufeli e Bakker (2004), passando assim a ter dois pólos, o processo de stress e o processo motivacional. Desta forma, é possível estudar o *burnout*, ou o *work engagement*, como mediadores da relação entre exigências e recursos e os seus resultados para os indivíduos e para a organização (Schaufeli & Taris, 2014).

No desenvolvimento deste modelo apresentam-se dois processos, o energético e o motivacional (Bakker & Demerouti, 2007).

- Processo de stress - tem como característica o excesso de exigências e uma carência de recursos que, exponenciando o *burnout*, pode levar a consequências negativas para a saúde e bem-estar do indivíduo bem como para a organização. Assim, quando existe um elevado número de exigências que, por sua vez, não são compensadas pelos recursos disponíveis, propicia um maior dispêndio de energia pelos trabalhadores para realizar as tarefas podendo conduzir ao *burnout*, traduzindo-se em doenças, absentismo e consequente diminuição da produtividade (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017).

Consideram-se exigências do trabalho o esforço físico, cognitivo, social e organizacional e que são despoletadas pela pressão do trabalho e/ou pelo ambiente laboral a que o indivíduo está exposto. Estas exigências podem desencadear problemas de saúde e, conseqüentemente, levar a um desgaste dos recursos físicos e mentais que, por sua vez, se poderá traduzir em exaustão emocional e mal-estar psicológico do indivíduo (Schaufeli, 2017).

De acordo com Salanova & Schaufeli, (2008); Simbula et al., (2011) as exigências têm diversas classificações, como: quantitativas (e.g., elevado ritmo de trabalho, sobrecarga); trabalho-família (e.g., trabalho noturno, cuidado de terceiros); físicas (e.g. cargas e descargas, mudanças temperatura); mentais (e.g., tomadas de decisão complexas, necessidade concentração extrema); organizacionais (e.g., insegurança do posto de trabalho, conflitos e ambigüidades de papéis), e sócio emocionais (e.g., demonstrar emoções contrárias).

- Processo Motivacional – tem como característica uma disponibilidade de recursos, em números maiores, que por via do *work engagement* se traduz em resultados positivos para o indivíduo e para a sua organização. Assim, um elevado número de recursos ao dispor dos trabalhadores estimula a energia dos trabalhadores e leva a que estes estejam *engaged*, demonstrando intenções de permanecer na organização e conseqüentemente um aumento da sua produtividade pelo sentimento de satisfação que estes têm para com o seu trabalho (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017).

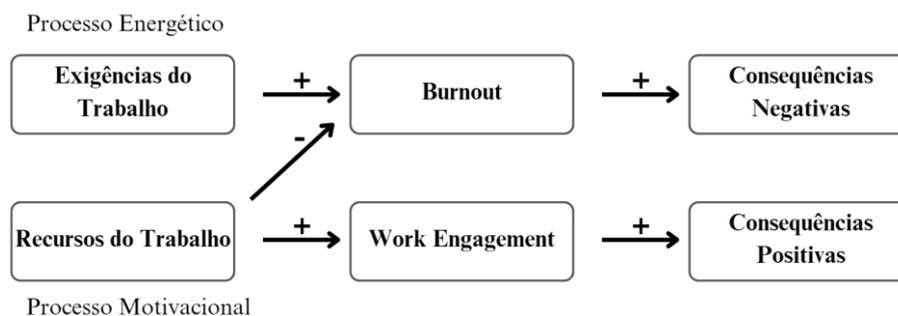


Figura 2.1. Modelo JDR Schaufeli, (2017)

Fonte: Adaptado de Schaufeli, W. B. (2017) Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008.

Este processo motivacional, por via dos recursos, permite diminuir as exigências e, conseqüentemente, atingir os objetivos que levarão ao aumento do desempenho (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos podem ser classificados como recursos de tarefas (e.g., autonomia, feedback, variedade de tarefas, clarificação do papel), recursos da organização (e.g., formação, desenvolvimento da carreira), e recursos trabalho-família (e.g., apoio, flexibilidade horária) (Moreno-Jiménez, 2009; Simbula et al., 2011), físicos (e.g., temperatura amena, ergonomia), recursos sociais (e.g., apoio social dos colegas e chefias, *coaching*). Independentemente do tipo de recursos, estes revelam-se de extrema importância pois é através do equilíbrio entre as exigências e os recursos que são fornecidos que os trabalhadores vão sentir um menor impacto das exigências na sua saúde e bem-estar. Isto leva a uma diminuição do efeito negativo das exigências e promove o sentimento de motivação e *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007, Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2002). São os níveis de dedicação e energia mais elevados, sentidos pelo trabalhador, que terão impacto no seu desempenho diário e na sua saúde e bem-estar (Llorens et al., 2007). Contrariamente, a falta de recursos organizacionais origina uma diminuição dos níveis de *engagement* e promove os níveis de ansiedade e *burnout* (Hakanen et al., 2006).

Em geral os militares estão expostos a características de trabalho distintas, e os CTA não são exceção. Todos eles, independentemente das funções e qualificações que desempenhem, têm em comum fatores de risco como a comunicação com diversas aeronaves em simultâneo, fatores que podem contribuir para o stress e a motivação, sendo que estes se classificam em processos distintos que interagem entre si.

Bem-Estar

A OMS (Organização Mundial de Saúde) define Saúde como um estado de bem-estar. Este estado de bem-estar permite aos indivíduos a capacidade de realização, de gestão do stress diário e de trabalho produtivo, que são elementos-chave para a promoção da qualidade de vida dos sujeitos e da comunidade (Diener & Scollon, 2014; OPP, 2021). Porém o conceito de bem-estar é vasto e complexo e assume as mais diversas formas (Arnold, 2017; Stankevičienė et al., 2021). Este conceito surge nos anos oitenta, sendo que se diferencia o bem-estar subjetivo (BES) e o bem-estar psicológico (BEP) (Novo, 2003; OPP, 2021).

O BES é a apreciação global que o indivíduo faz das suas emoções, positivas e negativas, e da sua vida sendo esta considerada uma abordagem hedónica. Já a abordagem eudemónica está relacionada com o BEP estando este relacionado com o propósito de vida, autonomia, domínio do meio, autoaceitação, relacionamentos positivos e crescimento individual (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2001; Ryff et al., 2021). As duas abordagens são distintas devido à perceção que cada indivíduo, e à forma como o mesmo percebe o bem-estar (Ryan & Deci, 2001; Sonnentag, 2015). O hedonismo remete-nos para a felicidade e o prazer imediato que se obtém em determinada experiência (Diener, 2009; Sonnentag, 2015), tais como a qualidade de vida, os sentimentos e afetos (Ryff et al., 2021). Já o eudemonismo aborda uma visão mais profunda do ser, não se limita à experiência de felicidade imediata, mas sim numa perspetiva de longo prazo, centra-se na autorrealização do indivíduo ao longo da sua vida (Huta & Ryan, 2010; Sonnentag, 2015). Estas duas perspetivas não devem ser consideradas opostas (Huta & Ryan, 2010), mas complementares, pois Heintzeman (2018) defende que estas se encontram correlacionadas.

Diversos autores defendem que o bem-estar é subjetivo, sendo este sinónimo de felicidade aquando avaliação da vida do próprio (Araújo et al., 2008; George Camaliente & Boccalandro, 2017; Huta & Ryan, 2010), tendo por base a avaliação das suas experiências cognitivas e emocionais, na sua maior parte positivas, e em menor quantidade negativas (Ryan & Deci, 2001). Aquando desta avaliação o sujeito centra-se, geralmente, no seu trabalho, na família, na sua saúde e de um modo geral na satisfação que tem com a sua vida (Ryff et al., 2021; Siqueira & Padovam, 2008). É relevante salientar que este processo de autoavaliação é toldado pelo equilíbrio entre as emoções positivas e negativas (Satici et al., 2016). As emoções positivas são sinónimas de sentimentos de tranquilidade e entusiasmo, já as emoções negativas são transmitidas através de sentimentos de tristeza e nervosismo (Diener, 2009). No fim ambos cumulam em bem-estar físico e psicológico do sujeito, avaliando níveis de energia, exaustão, saúde e/ou stress (Stankevičienė et al., 2021).

Nesse sentido surge o bem-estar no trabalho (BET), que engloba as dimensões pré-existentes BES e BEP (Paschoal, 2008). O BET surge como uma predominância de emoções positivas sentidas alusivas à perceção de desenvolvimento, cumprimento de objetivos e aquisição de competências, pessoais e profissionais, pelo indivíduo no seu ambiente de trabalho. Warr (2011) vai mais longe e considera mesmo que o BET engloba os aspetos afetivos (e.g. sentimentos de entusiasmo, conforto) e cognitivos (e.g. satisfação na tarefa, realização) abrangendo assim a realização pessoal e o afeto (positivo e negativo) (Paschoal, 2008; J., G. G., & G. A. Santos, 2013). Porém, a esta visão mais afetiva Horn et al. (2004) acrescenta que o BET é o cumular de várias dimensões desde comportamentais, cognitivas, motivacionais e psicossomáticas, e estas englobam as emoções, os comportamentos, a satisfação, a exaustão emocional e o comprometimento organizacional, sendo esta uma visão mais holística do

bem-estar. Fisher (2010) defende que o BET se relaciona com a felicidade no trabalho e distingue este nos seguintes três níveis, sendo que parte da unidade para o todo. Assim, o nível transitório é considerado um estado emocional momentâneo que pode estar associado à tarefa que está a ser desempenhada, à motivação intrínseca de cada sujeito e ao estado de *engagement* do sujeito.

O nível pessoal é algo mais duradouro no tempo e considera o *engagement*, o bem-estar afetivo e o envolvimento que o sujeito tem com o seu trabalho. Já o nível de unidade está relacionado com o grupo, e como este grupo percebe as tarefas, a forma como a equipa sente a felicidade dentro do grupo e a satisfação geral do grupo para com o trabalho. Podemos assim, perceber que o bem-estar apesar de ser um conceito difícil e complexo, não é apenas um estado de espírito que é percebido pelo sujeito, momentaneamente, em determinada circunstância, este é influenciado por tudo o que um indivíduo faz no seu dia a dia, seja de forma mais momentânea, através do prazer imediato, ou, através da percepção que o sujeito tem acerca do grupo em que está inserido no seu dia a dia de trabalho.

Um adulto em idade ativa passa uma grande parte do seu dia no seu local de trabalho, as exigências diárias são cada vez maiores quando observamos o mundo dinâmico em que nos inserimos, por esse motivo, é fundamental compreender o impacto que as exigências podem ter no bem-estar (Guest, 2017). Ao promover o sentimento de bem-estar terá impacto na vida pessoal do sujeito, bem como, no seu desempenho profissional, e até mesmo, na sua permanência na organização, pois esta, pode ser influenciada pela conotação positiva ou negativa que é feita pelo indivíduo (Warr, 2012).

Exaustão Emocional

Cada indivíduo dedica parte do seu tempo e energia ao seu trabalho, e os trabalhadores que estão comprometidos com o seu trabalho experienciam emoções positivas que resultam em bem-estar. Da mesma forma, experiências negativas levam o indivíduo à exaustão emocional, afetando o seu estilo de vida (Donahue et al., 2012). De acordo com Jackson et al., (1987) exaustão emocional é a reação ao stress causada pelas elevadas exigências psicológicas e emocionais dos indivíduos, uns em relação aos outros (Jackson et al., 1987 cit in Saxton et al.,1991). O estado de exaustão emocional é considerado como um estado extremo de tensão no trabalho caracterizado pelo esgotamento físico e psicológico, que provem de excesso de tarefas no trabalho, dificuldades, stress excessivo e problemas (Cropanzano et al., 2003; Wright & Cropanzano, 1998).

O tema da exaustão emocional além de ser um tema expressivo nas organizações pode ser visto de ambas as partes. No que concerne ao trabalhador esta pode manifestar-se de variadas formas distúrbios do sono, dores de cabeça, frustração e irritabilidade, fadiga, queixas psicossomáticas,

depressão, ansiedade e/ou problemas gastro intestinais (Cropanzano et al., 2003; Wright & Cropanzano, 1998; Maslach & Leiter, 2008) o que pode traduzir-se em absentismo por doença. Quando se olha para este tema de uma perspetiva organizacional, este pode estar interligado com o *turnover*, perdas de produtividade, comportamento contraprodutivo e/ou absentismo. A perda de produtividade pode ser evidente devido ao facto de os trabalhadores considerarem que esgotaram os seus recursos físicos e emocionais (Gaines & Jermier, 1983; Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008; Wright & Cropanzano, 1998).

Já Demerouti et al., (2001) defende exaustão emocional como a reação tradicional ao stress que são abordadas nas pesquisas de stress ocupacional, como e.g. fadiga, depressão relacionada com o trabalho, queixas psicossomáticas e ansiedade (Cropanzano & Rupp, 2003). Cropanzano et al., 2003 considera que a exaustão emocional é a dimensão principal do *burnout*, sendo a característica que melhor descreve o *burnout* num indivíduo em *burnout*, logo, é o elemento-chave do *burnout* (Gaines & Jerimer, 1983; Cropanzano et al., 2003). De forma a compreender a dimensão deste fenómeno no mundo organizacional, estudos indicam que o *burnout* afeta cerca de 19% a 30% da população trabalhadora, sendo algo expressivo a ter em consideração (Finney et al., 2013). Segundo Gaines and Jermier (1983) este estado de exaustão emocional é uma fase inicial do *burnout*, o que tornaria a sua reversão mais fácil. Também Maslach e Leiter (2008) concordam que a exaustão emocional é a principal dimensão do *burnout*, considerando que o *burnout* tem uma estrutura tridimensional, sendo ainda composto pela despersonalização e a sensação de ineficácia profissional. A despersonalização caracteriza-se por desapego psicológico pelo trabalho, irritabilidade, perda de motivação, redução do comprometimento com os resultados e metas de trabalho, sendo este, um estado psíquico onde predomina o cinismo e a dissimulação afetiva. Já a ineficácia é caracterizada pelo sentimento de incompetência e falta de produtividade no trabalho Maslach e Leiter (2008). Todos os indivíduos são dotados de certos recursos e tentam manter os que têm protegendo-os e também alcançando novos. Contudo, as exigências atuais do mundo do trabalho podem reduzi-los levando os trabalhadores à exaustão (Cole et al., 2012).

Estas novas exigências ou stressores do trabalho podem ser a elevada carga de trabalho ou dissonância emocional o que dificulta a recuperação dos trabalhadores (Sonnentag et al., 2010). Quando os trabalhadores enfrentam estes stressores no seu trabalho, a sua exaustão emocional bem como a necessidade de recuperação aumentam, pois, para cumprir com as exigências impostas os indivíduos tendem a investir mais esforços (Zohar, Tzischinky & Epstein, 2003 cit in Sonnentag et al., 2010).

Boles et al., (1997) sugere que o precedente da exaustão emocional abrange trabalhar em funções com elevados níveis de relações interpessoais, elevados níveis de stress relacionado com o trabalho, mas também elevados níveis de stress que não se relacionam com o trabalho tais como conflito trabalho-família, problemas financeiros e/ou familiares. Continuando na mesma linha de pensamento onde a exaustão emocional está relacionada com aspetos laborais, diversos estudos referem que a exaustão emocional é o ponto chave do *burnout*, como já referido anteriormente, é também um mediador entre fatores stressantes do trabalho e os diversos *outcomes* de atitudes que estes exaltam, como é o caso do *turnover* (Kim & Stoner, 2008).

Enumeras vezes a exaustão emocional é estudada como fator mediador nos mais diversos estudos. Cole et al., (2010) também o fez, utilizando a exaustão emocional como constructo mediador num estudo acerca do compromisso organizacional por forma a compreender a sua influência na exaustão emocional. Esta investigação permitiu relacionar a exaustão emocional com a compromisso organizacional, estando fortemente ligado à intenção de *turnover* (Cole et al., 2010). Também Kim & Stoner (2008) defende que o *burnout* é um mediador relativamente à perceção de fatores de stress e o *turnover*.

Como a literatura nos indica, existem inúmeros fatores de stress que pode levar à exaustão emocional. Assim, Cooper e Marshall (1976) desenvolveram um modelo conceptual onde referem os principais fatores de stress eminentes numa organização. O primeiro será o próprio trabalho, ou seja, a dificuldade e complexidade da tarefa. Tal como acontece com os CTA no desempenho das suas funções, tem de desenvolver tarefas complexas, como em momentos de maior fluxo de tráfego aéreo, o que implica também uma tomada de decisão mais ágil e assertiva. A segunda é a ambiguidade da tarefa que o trabalhador desempenha. Sendo que estas surgem por exemplo em momentos em que existe uma solicitação para cumprir com os deveres militares e estas se sobrepõem com a tarefa de controlo de tráfego aéreo, gerando a dúvida e incerteza. Seguidamente, a segurança no trabalho, nomeadamente o desenvolvimento de carreira e a sua permanência na organização. Fator este com que os CTA se deparam diariamente, pois existem vínculos contratuais diferentes, os QP e os RC, em ambas as categorias, OFI e SAR. Devido à escassez de pessoal face às necessidades, também as movimentações dos militares entre unidades/bases militares podem gerar algumas dúvidas e incertezas nas equipas e nos próprios indivíduos. Outra a considerar são as relações no trabalho com colegas e chefias, sendo esta importante não só para o trabalhador, mas também para a organização. Por fim, o clima organizacional e a própria estrutura também se podem revelar um fator de stress para os trabalhadores. As relações pessoais podem estar afetadas (positiva ou negativamente) devido a questões como por exemplo a permanência de um tempo limitado numa determinada unidade, sendo que passado esse tempo o militar poderá ser movimentado para outras unidades/bases, por

necessidade e não por vontade própria. No mesmo sentido, estas movimentações podem afetar o clima organizacional, sendo que, uma organização militar é significativamente diferente devido à sua estrutura organizacional e hierarquia, manifestando assim, um clima distinto das demais organizações.

Como podemos constatar a exaustão emocional relaciona-se com fatores como o stress, falta de suporte social e feedback, conflito trabalho família, ambiguidade de papéis, entre outros, e estes revelam-se impactantes quando associados à carga de trabalho diária dos trabalhadores. Um aumento das exigências, nomeadamente, carga de trabalho gera stress e pode levar à exaustão. Por sua vez o modelo JDR prevê que as exigências por via da exaustão podem conduzir ao abandono da organização. Porém, quando os colaboradores são integrados na tomada de decisão verifica-se o aumento dos níveis de eficácia no trabalho e uma diminuição da exaustão emocional (Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008).

Work Engagement

De acordo com Leiter & Bakker, (2010, p.1) o *work engagement* é um estado positivo, gratificante e afetivo-motivacional relacionado com o bem-estar que pode ser visto como o antípoda do esgotamento profissional. O *work engagement* é, assim, um conceito que remete para a experiência positiva que o trabalhador tem no seu trabalho, é sinónimo de um estado de espírito positivo que desagrega em três dimensões distintas, o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), o vigor é um estado em que a pessoa possui elevados níveis de energia e entusiasmo pelo trabalho, assim como uma alta resiliência investindo esforços perante um obstáculo (Bakker, 2017). A dedicação pode ser definida por um conjunto de sentimentos como o significado, a importância, o orgulho e a inspiração no trabalho, estando este sujeito bastante envolvido no seu trabalho e sentindo que é recompensado. Já a absorção consiste em estar completamente imerso e focado no trabalho, de tal forma que o sujeito não dá conta das horas a passar ou até mesmo do espaço. Os três conceitos encontram-se interligados, sendo que esta junção define o *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Trabalhadores com elevado sentimento de *work engagement*, apresentam níveis de desempenho profissional mais elevados, uma maior vitalidade, maior envolvimento com as tarefas que desempenham no seu trabalho, e ainda, denotam que tem capacidade de gerir as exigências que surgem no desempenho das suas funções contrastando, assim, com os trabalhadores que sofrem de *burnout* (Schaufeli et al., 2006). Portanto, o *engagement* é descrito como um elevado nível de vigor e elevada identificação como o trabalho, apresentando um significado motivacional (Leiter & Bakker, 2010).

Este conceito, *work engagement*, tem uma conotação motivacional (Leiter & Bakker, 2010). Os níveis de *work engagement* mais elevados são analisados através de indicadores que demonstram a capacidade dos trabalhadores de gerar e aplicar a sua energia nas tarefas que desenvolvem (Leiter & Bakker, 2010). Ao demonstrarem maiores níveis de desempenho através de um elevado envolvimento com o trabalho, o trabalhador tem uma maior vontade de se envolver em novos desafios mesmo que isso implique maior investimento pessoal (Leiter & Bakker, 2010). Este maior envolvimento com o seu trabalho, tendencialmente, faz com que os trabalhadores se sintam melhor no seu trabalho e mais satisfeitos com o mesmo, apresentam melhores resultados e acabam por permanecer por mais tempo na organização (Schaufeli & Bakker, 2010).

O *Work engagement* está relacionado com o modelo supramencionado, na medida em que Bakker e Demerouti (2014), consideram que existem dois fatores no local do trabalho que podem afetar o *engagement*, nomeadamente as exigências e os recursos. Recursos do trabalho como a autonomia, feedback e apoios sociais, entre outros, podem ajudar a promover o envolvimento com o trabalho. Já as exigências excessivas como a sobrecarga de trabalho, ambiguidade de tarefa e conflitos, entre outras, podem apresentar um efeito contrário nesse mesmo envolvimento, diminuindo assim, o *work engagement* (Bakker et al., 2012).

Leiter e Bakker (2010) defendem que os recursos do trabalho como e.g. apoio social por parte dos colegas e chefias, feedback de desempenho, diversidade de competências, autonomia e oportunidades de aprendizagens, são positivamente associados aos *work engagement*, sendo que, este conseguir-se-á através de fornecimento de feedback construtivo, autonomia na tomada de decisão relativamente às tarefas do trabalho, mais oportunidades de aprender e desenvolver novas competências, reconhecimento e recompensas.

Já a falta de envolvimento no trabalho pode traduzir-se em consequências negativas tanto para o trabalhador, como para a organização, através de elevado absentismo, mau desempenho e/ou maior rotatividade dos trabalhadores (Saks, 2006).

Turnover

Com o aumento do *turnover* e os constantes desafios de retenção as organizações enfrentam cada vez mais a escassez de mão de obra (Mehta & Mehta, 2009), tendo se tornado este tema um dos mais debatidos no mundo empresarial devido à preocupação e ao impacto que este tem nas organizações (Masibigiri & Nienaber, 2011), e ainda, ao investimento em recursos humanos e financeiros para recrutar e formar novos funcionários (De Clercq e Belausteguigoitia, 2017; Dodanwala et al., 2023).

No mundo empresarial, o *turnover* é um conceito que surgiu há algum tempo, sendo este atualmente, já bastante comum (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Desde meados do século XX que o *turnover* tem suscitado mais interesse aos estudiosos, pelo que, atualmente existe um conhecimento mais amplo e sólido acerca do tema (Bolanovich, 1948; Holtom et al., 2008). O *turnover* consiste na saída de um trabalhador e, sequente processo de recrutamento. Esta saída pode ser voluntária ou involuntária, no que concerne ao trabalhador (Shaw et al., 1998). Relativamente ao trabalhador e ao empregador, os motivos serão dispares. Respeitante ao trabalhador, uma saída voluntária geralmente será motivada por melhores condições de trabalho, já a involuntária prende-se com desemprego ou inatividade (Mello, 2014). Respeitante ao empregador, é prejudicial pois poderá estar a perder um talento pela incapacidade de retenção, gestão de carreira deste, ou terá de despedir uma pessoa por algum motivo, nomeadamente pelo facto da pessoa não se ter adaptado às funções (Shaw et al., 1998). De acordo com O'Connell & Kung (2007) a *turnover* afeta o desempenho de uma organização, sendo que estas poderiam reduzir custos com a retenção de talento se compreenderem os motivos da rotatividade (Stewart, Volpone, Avery & McKay, 2011).

Alguns autores consideram que se tem atribuído uma conotação excessivamente negativa ao *turnover*, pois a própria *turnover* voluntária pode ser uma mais-valia para o trabalhador, empresa, economia e a própria sociedade por estar em constante movimento (Maertz Jr & Campion, 1998; Dalton & Todor, 1979). Mello (2010) considera que este *turnover* pode ter benefícios para as organizações, pois outros trabalhadores terão oportunidade de ser promovidos, e ainda, pode existir a contratação de pessoas mais talentosas. O *turnover* pode ainda revelar-se um benefício aquando de uma reestruturação da empresa (Mello, 2014), reduzindo os custos de salários ao contratar um com menos antiguidade (Maertz Jr & Campion, 1998), e ainda quando existe a necessidade de contratar mão de obra mais atualizada e qualificada tendo em conta as novas tecnologias emergentes (Allen et al., 2010)

O *turnover* voluntário passa pela decisão do trabalhador em querer terminar a relação com a entidade empregadora Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al., 1998). Existem diversos motivos que podem levar o colaborador a sair da organização, sendo alguns incontroláveis. Contudo, as saídas voluntárias estão relacionadas diretamente com o sucesso das medidas de retenção de talento que a organização adota (Smith et al., 2011). Outros motivos para a saída poderão ser o fim de carreira do colaborador, facto este que pode ser previsto e ser tido em conta pela gestão de recursos humanos para que o impacto seja o menor possível, visto que geralmente são pessoas com elevado conhecimento (Mobley, 1982).

Ao longo das décadas vários estudos tentaram compreender o que leva os trabalhadores a uma saída voluntária, sendo os principais fatores a estabilidade laboral, a idade e a facilidade em abandonar a organização (Gerhart, 1990). Contudo com o passar dos anos os estudos revelam que as prioridades dos trabalhadores mudaram. Yurchisin & Park (2010) acreditam que trabalhadores com baixos níveis de desempenho são mais propensos a abandonar a voluntariamente a organização, contrariamente aos que apresentam altos níveis de desempenho.

Cada vez mais o equilíbrio da vida profissional com a vida familiar tem sido alvo de estudos (Tett & Meyer, 1993; Huang, Lawler & Lei, 2007), este equilíbrio passou a ser uma realidade cada vez mais presente para as pessoas que tiveram a oportunidade de estar a desempenhar as suas funções em teletrabalho, dispondo assim, de mais horas não laborais, algo com maior ênfase após a pandemia da COVID19 (Song & Gao, 2020). Alguns críticos vão mais longe, referem mesmo que é necessário compreender as razões, mas também é essencial entender que existem diferentes organizações com visões e estratégias completamente distintas, o que as torna únicas, nomeadamente no que respeita à sua cultura. Por outro lado, também os trabalhadores apresentam ideias e ideais distintos, o que faz com que as análises das decisões tenham de ser vistas de forma equilibrada (CEO Google, 2021), visto ser difícil para as organizações ir ao encontro das expectativas dos colaboradores, tendo em conta a diversidade destas.

Em suma, as variáveis mais determinantes que influenciam o *turnover* voluntário, sendo que algumas influenciam de forma negativa na decisão de saída voluntária e outras de forma positiva, são a intensão de permanecer na empresa, satisfação no atual emprego e expectativa de promoção (Gerhart, 1990; Allen et al., 2010).

Quando se fala em *turnover*, nem sempre as novas oportunidades são o principal impulsionador, contrariamente à insatisfação com o emprego atual (Wasmuth & Davis, 1983). É extremamente importante compreender o que leva os colaboradores a sair de uma organização para que seja possível alinhar estratégias de retenção de talento (Muchinsky & Morrow, 1980). De acordo com Pattie et al. (2010) quando a organização não faz proveito das capacidades do trabalhador, este facto influencia a intenção de deixar o emprego do trabalhador. Carmeli e Abraham (2005) perceberam que os trabalhadores que tem empregos mais exigentes e desafiantes tem menos intenção de abandonar a organização, bem como os trabalhadores que gostam do clima organizacional mais ético Stewart et al. (2011). Os fatores que podem levar o trabalhador a abandonar a organização são inúmeros, desde a mudança de vida, desejos de aprender mais (Mitchell, Holtom, & Lee, 2001), falta de reconhecimento, remuneração pouco competitiva, trabalho desinteressante, falta de segurança no emprego, falta de promoção e falta de oportunidades de desenvolvimento Abbasi & Hollman (2000:2). Para Kavitha et

al. (2011) referem que a remuneração é o principal fator para o *turnover*, já Vatcharasirisook & Henschke (2011) defendem que esse não é o principal motivo para que os trabalhadores deixem os seus empregos de forma voluntária. Babajide (2010) acredita mesmo que o *turnover* tem como causa a satisfação, o comprometimento e a saúde. Mandhanya (2015) defende também, que os trabalhadores deixam a organização quando consideram estar insatisfeitos e desmotivados e mal remunerados. Também Mihelic & Plankar (2010) constatou que o equilíbrio vida profissional e vida familiar, motivação, stress, falta de confiança, mudanças das chefias, e conflitos com os colegas podem potenciar a saída dos trabalhadores da organização.

De acordo com Knudsen, Ducharme e Roman (2009) o *turnover* também aumenta quando não existe um ajuste dos funcionários à cultura organizacional, sendo que a cultura organizacional influencia o *engagement* Kelleher (2011). Também o ambiente organizacional tem impacto na satisfação e motivação dos trabalhadores (Chiva & Alegre, 2009). Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, (2008) e Paillé (2011) afirmam que existe uma relação entre o stress no trabalho e satisfação no trabalho, sendo ainda possível que a intenção de abandono aumente quando o trabalhador considera o seu trabalho muito stressante. Outro motivo que pode levar os trabalhadores a cessar contrato com a sua organização é o facto de considerarem que as suas chefias não estão a desenvolver o seu trabalho corretamente e não gostam deles Rooney, Gottlieb & Newby-Clark (2009).

Já Rooney et al. (2009) tentou compreender quais as razões que levam os trabalhadores a permanecer na organização e concluíram que a satisfação com as recompensas, com o seu emprego e estar emocionalmente apegado à organização, não ter outras opções, prestígio organizacional e por fim o comprometimento organizacional. A insatisfação com o emprego atual pode ser mais importante para o trabalhador do que propriamente uma nova oportunidade de emprego (Wasmuth & Davis, 1983). Em suma, a literatura é consensual ao apresentar razões que podem levar os trabalhadores a abandonar a sua organização. Na sua grande maioria, são fatores motivacionais e também fatores que estão diretamente relacionados com a tarefa o que remete para as estratégias de retenção de talento para fazer face ao *turnover* visto que o mesmo pode ter aspetos positivos, contudo, na sua maioria traduz-se em encargos para a organização.

O *turnover* voluntária ou involuntária revela-se em diferentes custos associados (Bludedorn, 1978), sendo assim, essencial efetuar a sua distinção ao analisar o *turnover* de uma organização (An, 2019). Os custos do *turnover* sempre se revelou uma preocupação para as organizações (Ballinger et al. 2011; Mckeown, 2010). Estes custos podem ser tangíveis, como é o caso do recrutamento e/ou a formação, visto que são dispendiosos para a organização (O'Connell & Kung, 2007), mas também

podem ser intangíveis e, apesar das suas dificuldades de contabilizar, revelar-se através de diversas formas como baixa motivação ou a perda de know-how (Maertz Jr & Campion, 1998).

Os custos de substituição de um trabalhador começam nos custos de recrutamento e seleção, mas podem estender-se à qualidade dos serviços prestados (Samuel & Chipunza, 2009). Inclusive, Ramlall (2003) estima que o custo de perder um funcionário é de 150% do custo do salário anual de um indivíduo. De acordo com Lee-Kelley, Blackman & Hurst (2007) o custo do *turnover* é extremamente elevado pois deve ser considerada os custos de substituição e formação do novo funcionário, perda de talento, desempenho, satisfação dos clientes e ainda a oportunidade de negócio. As exigências do mercado do trabalho também podem ser consideradas um custo. Ao contratar um novo trabalhador, por vezes este exige condições de remuneração acima das que eram praticadas na organização, em última instância, pode levar a uma atualização dos restantes profissionais da organização devido a questões de iniquidade (Allen et al, 2010; Maertz Jr & Campion, 1998; Shaw, 2011).

Além destes custos, existe outro que cada vez se torna mais evidente para as empresas quando necessitam de preencher o cargo que ficou disponível, falamos da dificuldade que a empresa tem em encontrar trabalhadores disponíveis no mercado do trabalho com a experiência e formação necessária. Segundo Dey (2009) as organizações necessitam entre três a seis meses para que o novo trabalhador esteja apto a trabalhar com a formação necessária.

Quando o *turnover* de funcionários aumenta, é difícil manter a satisfação residual no trabalho (Wheeler et al., 2010), resultados financeiros (Imran & Usman, 2011), desempenho da organização (Kelleher, 2011b) e motivação dos demais funcionários (Galletta, Portoghese & Battistelli, 2011), o que por si só, pode desencadear um sentimento de instabilidade que acaba por provocar a saída de outros membros da organização.

Porem o *turnover* nem sempre é voluntário, assim, o *turnover* involuntário passa pelo vulgo despedimento, onde a entidade empregadora cessa contrato com o trabalhador (Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al. 1998). Apesar das opiniões e consequências desta cessação de contrato, por vezes este é visto como benéfico para a organização a longo prazo pois possibilita a contratação de novos trabalhadores mais talentosos o que se traduzirá em maior produtividade para a organização e menos gastos com a formação dos mesmos (Hausknecht & Trevor, 2011; Selden & Moynihan 2000; Shaw et al. 1998).

Outros fatores podem estar na origem dos despedimentos, nomeadamente reestruturação da organização e/ou extinção de postos de trabalho (Elvira & Zatzick, 2002). O despedimento de trabalhadores com menos tempo de contrato acaba por ser mais facilitado e tem menos custos para

as organizações (Thurow, 1975; Reagan, 1992). Também profissionais em fim de carreira não passam por ser uma prioridade da organização pelo facto de estarem perto da aposentação e se preferir investir em jovens mais atualizados tecnologicamente e mais atualizados no global (Elvira & Zatzick, 2002).

O despedimento apresenta como principal razão o desempenho dos trabalhadores. Nesse sentido é importante relembrar a necessidade da existência de avaliação de desempenho, bem como da idoneidade dos avaliadores (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988). Já que os colaboradores que apresentam um melhor desempenho esperam ser devidamente recompensados (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988), assim, podemos afirmar que esta é a ponte entra o *turnover* voluntário e involuntário, bem como a relação com as estratégias de retenção de talento que são implementadas pela organização (Cornfield, 1982; McCune et al., 1988).

Estudos Anteriores

As últimas duas décadas são características de um aumento significativo do tráfego aéreo, o que por si só levou ao aumento de fatores estimuladores de stress para os CTA (Zeier, 1994). Em 1879 a Organização Mundial do Trabalho caracterizou esta como uma profissão de risco físico e mental e os estudos relativamente ao tema tem vindo a comprovar essa relação (Meyer, 1973; Landsbergis, 1986; Costa, 1995; Hopkin, 1995; Wickens, 1997). Hopkin (1995) considera mesmo que existem fatores de stress que estão diretamente relacionados com a profissão de CTA.

A elevada sobrecarga de trabalho aquando do aumento do tráfego aéreo, a necessidade de estar a comunicar com os pilotos em simultâneo que se elabora uma estratégia global de controlo é significativamente afetada nesses momentos pois o CTA tem menos tempo para raciocinar (Wickens, 1997), sendo um momento de stress e elevada tensão. Outro fator de stress para o CTA é a sua equipa, nomeadamente, trabalhar com colegas com pouca experiência, ou com chefias e a forma como este supervisiona, sendo que demasiada interferência ou a ausência dela pode induzir à falta de apoio (Hopkin, 1995). Também o espaço físico do local de trabalho podem integrar uma fonte de descontentamento e de stresse para o CTA (Landsbergis, 1986).

O modelo JDR tem sido amplamente estudado e aplicado a diversos contextos, contudo, no que respeita à aviação, este tem sido limitado (Alaydi et al., 2022). Makara-Studzinska et al. (2021) utilizaram o modelo JDR neste contexto para explicar os mecanismos do *burnout* no trabalho, concluindo que o stress no trabalho está positivamente interligado de forma direta e indireta ao stress via recursos pessoais (e.g. autoeficácia geral).

De acordo com Lyu (2019) a fadiga física e o estado mental são os principais fatores que afetam negativamente a performance do CTA. Também a personalidade do CTA pode afetar o desempenho destes, demonstrando assim, que um indivíduo com elevado neuroticismo ao controlar um elevado número de aeronaves resulta em números mais elevados de colisões (Truschzinski et al., 2018).

Kuo et al. (2012) defendem que o stress no trabalho sentido pelos CTA não afeta somente o *turnover*, afeta diretamente o trabalho e o desempenho geral dos CTA. Verificaram ainda que o desempenho que os CTA têm não se revela decisório aquando da sua intenção de saída. Já a satisfação no trabalho tem um papel mediador na relação entre o stress e o *turnover*, verificando-se ainda que está relacionado com um melhor desempenho. Neste estudo também se percebeu que no género masculino existe uma relação entre o stress no trabalho e o *turnover* bem como o facto de estes serem casados (Kuo et al., 2012)

De acordo com Jou et al. (2013) tal como verificado noutros estudos, existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o *turnover*. Um aumento das condições de trabalho de forma a aumentar a satisfação no trabalho, a redução da carga de trabalho e o apoio familiar reduz o abandono organizacional, sendo a carga de trabalho o fator que mais impacta o *turnover*, indo ao encontro de Coomber e Barriball (2007).

Tal como referido anteriormente, existe uma ampla aplicação do modelo JDR às mais diversas atividades, contudo, esta realidade não se verifica quando falamos dos CTA, sendo importante salientar que a heterogeneidade (e.g. abordagem, área, radar) na profissão é também um fator a ter em conta. Contudo é possível verificar que a literatura aponta, de forma genérica, para fatores semelhantes como o stress, sobrecarga de trabalho, condições gerais do indivíduo que pode levar ao *turnover* direta ou indiretamente.

Modelo Conceptual

De acordo com o objeto de investigação, a retenção dos CTA na FA, iremos explicar o modelo de investigação que apresenta em que medida as variáveis moderadoras e mediadora estarão interligadas entre si, no sentido de proporcionar respostas para o principal objetivo deste estudo.

As exigências e os recursos, de acordo com o Modelo JDR, irão influenciar com determinada intensidade o *work engagement* e a exaustão que por sua vez, impactará na retenção dos militares.

Através do modelo é possível distinguir duas vias. Primeiramente, as exigências e os recursos afetam em determinada medida a intenção de saída devido ao impacto maior ou menor no *work engagement*. Por forma a compreender a intenção de saída, nomeadamente o que leva os militares a

sair voluntariamente da organização agora por via da exaustão, ou seja, devido às exigências e aos recursos existentes os CTA sentem uma maior ou menor exaustão e isso influencia a intenção de saída.

Ambas as vias permitirão perceber com que intensidade a exaustão e o *work engagement* são moderados pela “Categoria profissional” (categoria de SAR; categoria de OFI), permitindo distinguir a classe que mais é afetada pelos mediadores em estudo. Apesar de os OFI e SAR desempenharem funções semelhantes, é de salientar que existem, contudo, diferenças no que respeita a chefia de equipas e suas inerências, avaliações de desempenho, tomada de decisão, entre outras responsabilidades que acabam por diferir no dia a dia de trabalho dos OFI e SAR CTA. Os OFI são Técnicos enquanto os SAR são Operadores atuando menos na tomada de decisão e liderança, de modo geral. Estes factos podem de certo modo ter alguma preponderância no que respeita ao *work engagement*, uma maior envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão, poderá deixá-los mais *work engaged* no seu trabalho. Já o facto de existirem tarefas mais complexas e que envolvam uma tomada de decisão constante poderá despoletar mais stress e conseqüentemente levá-los à exaustão, deste modo espera-se que o modelo em estudo seja elucidativo quanto às diferenças entre a categoria profissional aquando da tomada de decisão em permanecer ou não na organização.

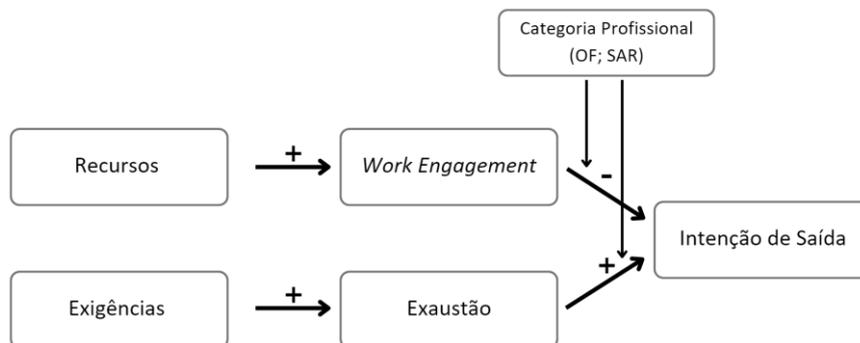


Figura 2.2. Modelo Conceptual Proposto

Hipóteses de Investigação

Em suma as hipóteses de investigação que irão orientar o desenvolver do estudo são as seguintes, tal como explicado à priori.

Na FA, à semelhança das demais organizações existe um conjunto de recursos que estão disponíveis para os seus trabalhadores, estes recursos podem se apresentar das mais diversas formas, com por exemplo através da remuneração que é auferida mensalmente, recompensas previstas no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho) e o acesso a um seguro de saúde que é disponibilizado pela organização. No caso dos CTA estes recursos são transversais aos demais militares da organização, apesar de existirem especificidades e competências

técnicas que não são transversais. Assim, acredita-se que estas especificidades a que os CTA estão sujeitos, podem se refletir nos recursos que os CTA têm à sua disposição, para fazer face às demais exigências com que se deparam diariamente. Sendo que a inexistência de recursos disponíveis pode levar os CTA à intenção de saída da FA, assim, ao observarmos H1 “Os recursos influenciam negativamente a intenção de saída dos CTA” iremos compreender o impacto que os recursos têm na intenção de saída dos CTA à luz do modelo JDR (Schaufeli, 2017) que sugerem que um número reduzido de recursos influencia negativamente a intenção de saída dos trabalhadores. Por sua vez existem exigências diárias às quais os CTA estão sujeitos, que ao existir um equilíbrio entre estas exigências e os recursos disponíveis não terão consequências maiores. Porém quando este equilíbrio não se verifica, ou existe um elevado número de exigências que dificilmente poderão ser reduzidas devido às características da função, como é o caso dos CTA, estas podem ter impacto na intenção de saída dos trabalhadores. Nesse sentido a hipótese H2 “As exigências têm influência positiva na intenção de saída dos CTA” permitir-nos-á analisar o impacto que um elevado número de exigências tem na intenção de saída dos CTA da FA. Sendo que a literatura sugere que a existência de um elevado número de exigências, como por exemplo, tarefas múltiplas em simultâneo como é o caso dos CTA poderão conduzir a um abandono da organização.

O modelo JDR (Schaufeli, 2017) sugere ainda que poderá existir uma relação indireta entre os recursos e as exigências e a intenção de saída. Esta relação indireta é mediada pelo *work engagement* no caso dos recursos e pela exaustão no caso das exigências. Através da análise de hipótese H3 “A relação negativa entre os recursos e a intenção de saída é mediada pelo *work engagement*” será possível perceber se os recursos podem promover o *work engagement* levando a que os CTA se mantenham na organização. Não é somente a quantidade de recursos que irá promover o *work engagement* mas também, a especificidade destes, e o impacto que o tipo de recursos tem nos CTA de forma a promover o *work engagement* e a diminuir a intenção de saída. Já as exigências presentes no dia a dia de um trabalhador quando em elevados níveis podem levá-lo à exaustão (Jackson et al.,1987), e por sua vez, esta exaustão pode levar à intenção de saída dos CTA, assim, H4 “A relação positiva entre as exigências e a intenção de saída é mediada pela exaustão” dar-nos-á a possibilidade de perceber se as exigências presentes no dia a dia dos CTA aumentam a exaustão, que por sua vez, influencia a intenção de saída em sentido negativo.

A categoria profissional OFI pode ter uma relevância nesta investigação, pois os OFI estão mais integrados na tomada de decisões o que poderá levar a que estes se sintam mais *work engagement*, contrariamente à categoria dos SAR que, apesar de terem também funções onde existe tomada de decisão esta é em menor número. Por outro lado, o facto dos OFI estarem mais envolvidos na tomada de decisão também poderão percecionam um elevado número de exigências que, por sua vez, poderá

deixá-los exaustos devido à maior solicitação que poderá existir por parte da organização. Através de H5 “A categoria profissional OFI modera a relação entre o *work engagement* e a intenção de saída.” e H6 “A categoria profissional OFI modera a relação entre a exaustão e a intenção de saída.” será possível verificar se existem diferenças quanto à intenção de saída entre as categorias profissionais sendo que esta diferenciação é moldada pelo *work engagement* e a exaustão.

Capítulo 3: Metodologia

Participantes

Uma investigação, independentemente do tipo, tem por norma determinados objetivos, e, portanto, a metodologia a utilizar deve ser sempre escolhida tendo em conta o que se pretende alcançar, sem pôr em causa os resultados da investigação (Myers e Avison, 1997). Não é possível determinar uma metodologia como padrão para todos os estudos, assim, esta deve ser selecionada de acordo com o âmbito da investigação e com os dados disponíveis (Bell, 2005). Ao definir a metodologia a utilizar devemos estar cientes que a mesma terá vantagens e limitações, sendo as limitações atenuadas com recolha de informação adicional através de outro método, contudo, as escolhas devem ser explicadas, bem como as limitações presentes. (Easterby-Smith et al., 2002). Ainda assim é usual utilizar mais do que um método de recolha de dados com vista a minimizar as limitações de cada instrumento.

Neste caso, o estudo tem uma natureza quantitativa, pois serão recolhidos dados quantificáveis, através de um questionário individual anónimo a uma população específica, os CTA da FA, sendo uma amostra não probabilística por conveniência.

A população era composta por 146 pessoas, na amostra foram incluídos todos os militares controladores de tráfego aéreo da FA, independentemente do género, com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos de idade que se encontravam a desempenhar funções na FA e fora do ramo, no ativo na efetividade de serviço ou na reserva ativa.

Esta recolha de dados poderá apresentar algumas limitações aquando da obtenção da informação devido à dificuldade em contactar alguns CTA que possam estar a exercer funções fora do ramo e ainda pelo facto de se tratar de obtenção de dados que possam ser considerados sensíveis para a defesa nacional, apesar da autorização prévia solicitadas à FA.

Após a recolha de todos os dados dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados através da codificação das variáveis e inversões de itens reversos, separação e eliminação de respostas não válidas. Este inquérito foi enviado para uma amostra não aleatória por conveniência para cerca de 146 pessoas, onde cerca de 97 pessoas responder ao questionário sendo que apenas 72 respostas estão válidas.

Na tabela 1 estão descritas as características demográficas dos participantes. A média de idades dos inquiridos é 35,46 anos, cerca de 90,3% dos inquiridos são do sexo masculino e 9,7% são do sexo feminino. Todos os que responderam encontram-se na situação de ativo na efetividade de serviço. No que concerne à situação atual dos inquiridos, na especialidade dos CTA, 8,3% são OFS, 30,6% são OFI nos quadros permanentes e ainda 13,9% são OFI em regime de contrato. Quanto à categoria de SAR, 34,7% são dos quadros permanentes e 12,5% estão em regime de contrato, o que perfaz um total de 47,2% na categoria SAR e 52,8% na categoria OFI.

Quanto à sua qualificação em órgãos de controlo (torre, radar, supervisão) 30,6% dos inquiridos não estão qualificados, 27,8% está qualificado em pelo menos um órgão de controlo, 33,3% estão duplamente qualificados e 8,3% refere outra situação. Nesta amostra existem 45,8% de militares CTA com funções de supervisor e 54,2% não são supervisores. Por fim, aquando questionado acerca da acumulação de funções, 69,4% da amostra tem mais do que uma função, sendo que em média cada CTA tem cerca de 3,23 funções. É ainda importante referir que 14,3% dos inquiridos acumula entre cinco a sete funções em simultâneo.

Tabela 3.1. Características Sociodemográficas

Características Sociodemográficas	%	Média	DP
Idade		35,46	8,546
Género			
Masculino	90,3		
Feminino	9,7		
Categoria			
Oficiais Superiores	8,3		
Oficiais QP	30,6		
Oficiais RC	13,9		
Sargentos QP	34,7		
Sargentos RC	12,5		
Situação atual			
Ativo na efetividade de serviço	100		
Qualificação			
Qualificados em pelo menos um órgão de controlo	27,8		
Duplamente qualificado	33,3		
Não qualificado	30,6		
Outra situação	8,3		
Supervisão			
Supervisor	45,8		
Não supervisor	54,2		
Acumulação de funções			
Desempenha	69,4		
Não desempenha	30,6		
Número de funções			3,23
1 função	9,5		
2 funções	26,2		
3 funções	35,7		
4 funções	9,5		
5 funções	7,1		
6 funções	4,8		
7 funções	2,4		

Procedimentos

O questionário foi desenvolvido através da plataforma *Qualtrics*, o *link* do questionário permitia ser respondido *online* e foi divulgado através do *email* institucional para todos os CTA em desempenho de funções, após autorização prévia do Exmo. Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA). O tratamento e análise dos dados foi efetuado no programa estatístico *SPSS*. O enunciado iniciava com o consentimento informado, a fim de explicar o âmbito do estudo, o anonimato, confidencialidade e o tempo médio de resposta, caso o indivíduo quisesse participar, selecionava a frase “Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada a conhecer a oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo, pelo que aceito participar no estudo.” sendo dirigido para a primeira pergunta do questionário.

O inquérito contém 4 escalas com um total de 83 perguntas, que visa aferir de que forma as variáveis independentes recursos e exigências, poderão ter impacto na variável dependente, intenção de saída dos CTA da FA, por via de mediadores como o *work engagement* e a exaustão. Esta relação será ainda moderada por um fator que é a categoria profissional, Sargentos (SAR) Oficiais (OFI) e Oficiais Superiores (OFS) do inquirido. Serão também incluídas algumas questões sociodemográficas como o sexo e a idade.

A recolha dos dados decorreu entre o dia 15 de abril de 2024 e dia 30 de maio de 2024, tendo somado um total de 72 respostas válidas, apesar de se ter enviado para 146 pessoas que estariam elegíveis para participar no estudo.

Instrumentos

Para a formulação do questionário de modo a analisar as variáveis em estudo foram utilizadas quatro escalas anteriormente validadas, são estas a escala de *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ II) (Silva et al., 2011), Intensão de Saída Chen, X. P., Hui, C., & Seago, D. J. (1998), Exaustão (Demerouti et al., 2003) e *Work Engagement* (Schaufeli, W.B., Salanova, M., V. e Bakker, A.B. (2006).

O COPSOQ II, foi desenvolvido inicialmente por Kristensen, Hannerz, Hogh e Borg (2005) e não só para propósitos académicos, como também para a utilização em empresas e é reconhecido pela OMS como uma ferramenta para avaliação de riscos psicossociais (Leka & Jain, 2010). Anos mais tarde, o COPSOQ II foi traduzido e validado para a população portuguesa (Silva, 2011), contendo três versões em português, a versão curta, média e longa, neste caso foi utilizada a versão curta, com a inclusão de uma pergunta da versão média, por se considerar que esta poderá ser uma mais-valia para

compreender os resultados específicos da dimensão em estudo. Nesta versão são analisadas 26 subescalas, com cerca de 41 itens.

Os itens são avaliados em duas escalas tipo *Likert* de cinco pontos (1 – Nunca/quase nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Frequentemente e 5 – Sempre; 1 – Nada/quase nada, 2 – Um pouco, 3 – Moderadamente, 4 – Muito e 5 – Extremamente).

As escalas vão avaliar fatores de risco e fatores de proteção como p. ex. exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências emocionais, conflitos laborais, saúde geral, conflito trabalho-família entre outros. Estes são alguns exemplos de questões através das quais serão medidas as dimensões em estudo: “Sente que o seu trabalho é importante?”; “É bom no planeamento do trabalho?”; “A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?”. A presente escala está dividida em exigências e recursos sendo que a escala das exigências apresenta um valor do Alfa de Cronbach $\alpha = 0,70$ e os recursos $\alpha = 0,76$, estes valores indicam que existe boa consistência interna das escalas utilizadas.

A intenção de saída de Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998) é uma escala composta por três itens que foram classificados numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente) que varia entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, para responder a questões como: “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.” e “Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.”. Na análise da escala o $\alpha = 0,82$, podemos desse modo considerar que existe uma ótima consistência interna da escala em análise.

Já a exaustão foi medida através da escala de OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) (Bakker et al., 2004), esta é composta por oito itens, sendo que existem quatro itens reversos, contudo pode ser considerada uma única dimensão. Existem outras formas de medir a exaustão, relacionadas a instrumentos de *Burnout* conceptualmente idênticos como p.ex. dimensão da exaustão no Maslach Burnout 22 Inventory-General Survey ou MBI-GS), no entanto, optou-se por utilizar o OLBI visto que, ao contrário do MBI, esta escala inclui aspetos afetivos, cognitivos e físicos da exaustão, o que possibilita a aplicação deste instrumento a trabalhadores de diversas áreas profissionais. Inclui perguntas como “Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho”; “Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado”; “Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia.”, são no total oito perguntas e serão avaliadas numa escala de Likert de quatro pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente). Esta escala varia entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente” o que obriga os participantes a tomar uma posição quanto à sua resposta, evitando respostas centrais. A escala em análise apresenta um $\alpha = 0,82$ considera-se assim que apresenta muito boa confiabilidade nos resultados obtidos.

Para medir a variável *work engagement* foi utilizada a escala Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES) Schaufeli, W.B., Salanova, M., V. e Bakker, A.B. (2006), esta escala possui características psicométricas que podem ser utilizadas em estudos que pretendem avaliar o comportamento organizacional positivo, por esse motivo, foi considerada a mais adequada ao objeto de estudo. A UWES foi utilizada na forma mais extensa, que contém cerca de 17 itens, p.ex. “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”; “O meu trabalho inspira-me” e “Estou imerso no meu trabalho”, que serão respondidos numa escala de Likert de sete pontos que variam entre “Nunca” e “Sempre” (1 – Nunca; 2 – Quase nunca; 3 – Raramente; 4 – As vezes; 5 – Frequentemente; 6 – Muito frequentemente; 7 – Sempre). Na amostra estudada a consistência interna da escala é considerada excelente pois apresenta um $\alpha = 0,94$.

Capítulo 4: Apresentação de Resultados

Estatística Descritiva e Correlação

Antes da apresentação dos resultados é possível observar a tabela abaixo a estatística descritiva (média e desvio padrão) e a forma como as variáveis em estudo se correlacionam entre si através da análise da correlação paramétrica e correlação não paramétrica das mesmas.

Assim na seguinte tabela (tabela 1;), verifica-se que a média do *work engagement* em comparação com as demais variáveis é a mais elevada ($M= 4,87$; $DP=0,99$). Já a exaustão é a mais baixa ($M=2,51$; $DP= 0,43$), estes valores indicam que os participantes tendem a concordar com os itens da escala e não existe uma dispersão acentuada em torno da média, o que nos induz para um consenso entre os inquiridos.

Tabela 4.2. Estatística descritiva e correlações para variáveis de estudo

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. WorkEng	4,87	0,99												
2. Exaustão	2,51	0,43	-,54**											
3. IntSaída	3,55	1,08	-,44**	,52**										
4. Exigências	3,65	0,56		,43**	,37**									
5. Recursos	3,40	0,28	,51**		-,35**									
6. Nº funções que desempenha	-	-			,32*		-,41**							
7. Nº pessoas a cargo	5,79	12,88												
8. Idade	35,46	8,55								,35**				

9.QP_RC	-	-	-,31**	-,28*	-,36*	-,75**		
10. Cat OFI_SAR	-	-			,65**	,34**		
11. Sexo	-	-						
12.Desempenha funções de chefia	-	-			-,83**	-,50**	,25*	-,74**

Nota: * p < 0,05. ** p < 0,01.

Na tabela superior verifica-se que o *Work Engagement* está de forma significativa correlacionado negativamente com a Exaustão em -,54 (p < .01) e a Intenção de Saída em -,44 (p < .01). Contrariamente, e de forma bastante significativa, o *Work Engagement* está relacionado positivamente com os recursos em ,51 (p < .01).

A Exaustão apresenta correlações significativamente positivas entre a Intenção de Saída em ,52 (p < .01) e as Exigências em ,43 (p < .01), por outro lado, uma correlação negativa com o tipo de vínculo contratual nomeadamente, QP e RC em -,31 (p < .01).

A Intenção de Saída apresenta uma correlação negativa com os Recursos em -,35 (p < .01) e com o tipo de vínculo contratual (QP_RC) em -,28 (p < .05), porém, uma correlação positiva com as Exigências em ,37 (p < .01) e o Nº de funções que desempenha em ,32 (p < .05).

Já os Recursos apresentam uma correlação significativa, porém, negativa com o Nº de funções que desempenha em -,41 (p < .01).

O Nº de funções que desempenha também se correlaciona negativamente em -,36 (p < .05) com o tipo de Vínculo contratual (QP_RC).

O Nº de pessoas que tem a cargo apresenta uma correlação positiva, muito significativa, com a Idade em ,35 (p < .01) e com a Categoria profissional (CAT OFI_SAR) em ,65 (p < .01) e uma correlação negativa, muito significativa com a variável Desempenha funções de chefia em 0,83 (p < .01).

A Idade dos inquiridos correlaciona-se negativamente e de forma significativa com o tipo de Vínculo contratual em -,75 (p < .01) e com a variável Desempenha funções de chefia em -,50 (p < .01). A mesma correlaciona-se ainda de forma positiva com a Categoria profissional em ,34 (p < .01).

O tipo de Vínculo contratual (QP_RC) apresenta uma correlação positiva em ,25 (p < .05) com o Desempenho de funções de chefia.

Por fim a categoria profissional (CAT OFI_SAR) apresenta uma correlação negativa bastante significativa com o Desempenho de funções de chefia em -,74 (p < .01)

Testes de Hipóteses

Seguidamente serão analisadas as hipóteses em estudo, através de uma análise direta no *PROCESS* onde serão testadas, através de um modelo de mediação (modelo 4), as variáveis independentes em função da variável dependente.

Já para as variáveis moderadoras será efetuado o teste do modelo de moderação (modelo 1) do *PROCESS*, para melhor se compreender o impacto indireto que as variáveis apresentam na relação que moderam.

A hipótese em estudo tem como objetivo principal clarificar se os recursos apresentam em determinada medida um impacto na intenção de saída dos CTA, assim, em H1: Os Recursos impactam diretamente a intenção de saída dos trabalhadores, existindo assim, uma relação direta entre estes. De acordo com os resultados ($\beta = -0,59$), esta relação não é significativa com um nível de confiança de 95% e os valores do intervalo de confiança de nível inferior (LLCI) e do intervalo de confiança de nível superior (ULCI) incluem 0 entre ambos (-1,53; 0,35), logo H1 não é suportada.

Tabela 4.3. Teste de hipótese de H1

Effect	β	t	IC 95%		p
			LLCI	ULCI	
-0,5921	0,4721	-1,2543	-1,5339	0,3496	0,2140

No que respeita às exigências organizacionais, estas são consideradas como variável independente e foi utilizada em H2 de forma a compreender a influência que essa variável tem na variável dependente (intenção de saída dos CTA), todavia em H2: As Exigências tem um impacto direto na intenção de saída dos trabalhadores. Ao observar os resultados verifica-se que esta relação direta ($\beta = 0,35$) não é suportada, com um nível de confiança de 95% e os valores de LLCI e ULCI a incluírem 0 entre ambos (-0,09; 0,78). Assim conclui-se que H2 não é suportada pois a relação não é significativa.

Tabela 4.4. Teste de hipótese H2

Effect	β	t	IC 95%		p
			LLCI	ULCI	
0,3455	0,2193	1,5757	-0,0918	0,7828	0,1196

Respeitante ao *work engagement* surge H3 com o objetivo de se perceber se este mediador tem algum impacto na relação existente entre os recursos (variável independente) que o indivíduo tem a diversos níveis e a intenção de saída dos trabalhadores (variável dependente). H3 é então: A relação

entre os recursos e a intenção de saída que é mediada pelo *work engagement*, ou seja, o *work engagement* medeia a relação entre os recursos e a intenção de saída. Os resultados da mediação ($\beta = -0,74$), apresentam com um nível de confiança de 95% e valores de LLCI e ULCI (-1,32; -0,29) o que sustenta H3, tornando esta relação de mediação significativa.

Tabela 4.5. Teste de hipótese H3

Effect	BootSE	IC 95%	
		BootLLCI	BootULCI
-0,7449	0,2622	-1,3245	-0,2944

Para se testar H4 foi necessário efetuar uma mediação onde as exigências foram consideradas a variável independente e a dependente foi a intenção de saída, sendo que esta relação entre ambas espera-se que seja mediada pela exaustão. Assim, em H4: A exaustão medeia a relação entre as exigências e a intenção de saída dos trabalhadores. Os resultados obtidos desta relação indireta indicam que existe uma mediação significativa ($\beta = 0,37$) com um intervalo de confiança de 95% sendo esta relação sustentado pelos valores de LLCI e ULCI (0,14; 0,62).

Tabela 4.6. Teste de hipótese H4

Effect	BootSE	IC 95%	
		BootLLCI	BootULCI
0,3695	0,1224	0,1431	0,6214

A categoria profissional é utilizada como moderador na H5 de forma a compreender o efeito que esta poderá ter ou não na relação entre as variáveis em estudo. Nesse sentido, em H5: A categoria profissional (OFI e SAR) modera a relação entre o *work engagement* e a intenção de saída. Observa-se através dos resultados que esta relação não é significativa ($\beta = -0,24$) com um intervalo de confiança de 95% e valores de LLCI e ULCI (-0,72; 0,24) que incluem 0, logo, a H5 não é sustentada, não se verifica esta relação.

Tabela 4.7. Teste de hipótese H5

Effect	β	t	IC 95%		p
			LLCI	ULCI	
-0,2396	0,2383	-1,0054	-0,715	0,2359	0,3183

A categoria profissional surge ainda em H6 sendo esta utilizada como moderador na relação entre uma variável independente (exaustão) e a variável dependente (intenção de saída). Em H6: A categoria

profissional (OFI e SAR) modera a relação entre a exaustão e a intenção de saída. De acordo com os resultados obtidos esta relação não é significativa ($\beta = 0,48$) com um nível de confiança de 95% e valores de LLCI e ULCI a incluírem 0 entre ambos (-0,60; 1,57) o que demonstra que não é uma relação significativa logo, H6 não é suportada.

Tabela 4.8. Teste de hipótese H6

Effect	β	t	IC 95%		p
			LLCI	ULCI	
0,4842	0,5422	0,893	-0,5978	1,5661	0,375

Capítulo 5: Discussão de Resultados

Contributos Teóricos

Este estudo tem como objetivo compreender a retenção dos CTA na FA. Para o efeito, o estudo partiu do modelo JDR (Schaufeli, (2017) onde as exigências e os recursos são os preditores da intenção de saída dos CTA. Sendo que os recursos impactam a intenção de saída por meio do *work engagement*, bem como as exigências através da relação com a exaustão impactam também a intenção de saída dos militares afetando a retenção de talento nas especialidades TOCART e OPCART da FA.

Na análise dos resultados, a relação direta dos recursos e das exigências para com a intenção de saída não se comprovou. No entanto, a relação indireta, através do *work engagement* e da exaustão, tal como o modelo sugere, verificou-se.

Muitos são os fatores que podem contribuir, naturalmente pela dificuldade com que a FA está a deparar-se na atualidade, nomeadamente, a mudança da lei do serviço militar, mudança do paradigma social, alterações nos valores sociais como o prestígio e reconhecimento dos militares, e até mesmo o fenómeno da globalização pode explicar a retenção dos CTA.

A presente investigação visou contribuir com novos conhecimentos para a literatura acerca da temática, no que respeita à aplicação do modelo JDR a uma classe profissional que, por diversos motivos, não é estudada tão frequentemente como muitas outras profissões (Alaydi et al., 2022; Makara-Studzinska et al. (2021). Sendo ainda um contributo para os Controladores de Tráfego Aéreo no geral, que apresentam atualmente uma escassez da mão de obra, atravessando assim, algumas greves e perturbações a nível europeu (Publituris, 2024) com impactos incalculáveis.

Em consonância com a literatura apresentada inicialmente e com aquilo que era expectável, as duas vias, a via dos recursos que é mediada pelo *work engagement* e a via das exigências que é mediada pela exaustão impactam a intenção de saída. Significa assim, que uma maior quantidade de recursos leva a um aumento do *work engagement* e este por sua vez diminui a intenção de saída dos CTA militares. Porém, esta relação direta entre recursos e a intenção de saída é inexistente, passando apenas a ser relevante aquando da existência do *work engagement* nesta relação, sendo o *work engagement* a principal explicação para esta relação significativa (H3). O que nos remeteu para a necessidade da existência e da promoção de recursos para que os CTA se sintam mais *work engaged* para fazer face à intenção de saída (Bakker e Demerouti, 2014). Em suma, importa salientar que independentemente da quantidade de recursos disponíveis, será essencial que os CTA se sintam *work engaged*, pois, não é a quantidade de recursos que diminui a intenção de saída, mas o facto de determinados recursos promoverem nos CTA o *work engagement*. Nesse sentido será uma mais-valia para a organização compreender quais os recursos que podem promover o *work engagement* e como exponenciar ainda mais o *work engagement* nos CTA.

O mesmo verifica-se na relação entre as exigências e a intenção de saída, ou seja, não existe qualquer tipo de relação entre as duas variáveis, porém, esta relação passa a ser notória a partir do momento em que o elevado grau de exigências levem à exaustão, logo, a interferência da exaustão nesta relação passa a ser significativa (H4). As exigências estão presentes no dia a dia de trabalho de qualquer profissional, bem como, dos CTA quando estes militares conseguem fazer face a estas exigências através do equilíbrio entre recursos e exigências (Bakker & Demerouti, 2007, Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2002) a intenção de saída não se manifesta. No mesmo sentido daquilo que a literatura nos demonstra, um elevado grau de exigências como a elevada carga de trabalho ou a dissonância emocional dificulta a recuperação dos trabalhadores (Sonnetag et al., 2010) levando o indivíduo à exaustão, assim, quando os CTA passam a experienciar a exaustão passa a existir intenção de saída. No entanto, podem existir inúmeras exigências, mas se os trabalhadores conseguirem gerir as mesmas de forma adequada sem que estas os leve à exaustão não se desenvolverá a intenção de saída. Por outro lado, quando estas exigências resultam na exaustão deve-se pensar no desenvolvimento de mecanismos para reduzir a exaustão e os seus impactos.

Ambas as relações anteriores, a do *work engagement*, bem como, a da exaustão, são transversais á categoria profissional. Podemos assim, constatar que qualquer das condições percecionadas pelos CTA, não alteram a intenção de saída, independentemente, da sua categoria profissional, OFI ou SAR.

Nos resultados obtidos é notório que os recursos e as exigências não têm impacto direto na intenção de saída, ou seja, mesmo que exista um aumento dos recursos ou uma diminuição das

exigências, não irá impactar diretamente na intenção de saída, apesar de este facto existir na maioria dos contextos e até o próprio modelo JDR (Demerouti et al. 2001) sugerir essa relação. Ao observarmos que no estudo em causa não se verifica, é de salientar que o contexto organizacional pode ser um dos fatores que contribui para esta divergências dos demais estudos.

O contexto militar apresenta um sentido de missão distinto das demais profissões. Falamos também dos valores castrenses que a própria organização incute desde o início da carreira dos militares, nomeadamente através de um juramento de bandeira que são proferidas palavras como “juro como português e como militar... mesmo com o sacrifício da própria vida”. O contexto militar é dotado de uma cultura organizacional repleta de símbolos e artefactos que promovem o propósito, o sentido de missão da própria organização, bem como, o sentido de pertença que os militares acabam por experienciar, ao sentirem o comprometimento organizacional e parte integrante de uma organização com uma missão nobre. Este sentido de missão e dever para com a instituição e em última instância, para com o país, poderá ter influenciado as respostas dos militares, bem como, as decisões destes no que concerne à sua permanência na organização apesar das exigências do dia a dia, contudo sentem que fazem parte de uma causa nobre com um propósito maior. Um elevado número de exigências não despoleta a vontade dos CTA em querer abandonar a organização, possivelmente pelo prestígio (Rooney et al. 2009) e reconhecimento do coletivo militar. Somente quando as exigências levam estes à exaustão eles decidem sair tal como observado nos resultados.

Importa ainda referir que o desequilíbrio entre os recursos e as exigências, fator esse que impacta o *work engagement* e a exaustão como se verificou, irá se repercutir na saúde e bem-estar de todos os trabalhadores a nível individual e organizacional.

O bem-estar físico do sujeito reflete-se em níveis de energia, exaustão, saúde e/ou stress (Stankevičienė et al., 2021), sendo que um elevado volume de exigências pode traduzir-se em doenças, absentismos e na diminuição da produtividade (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017). Através da promoção da saúde e bem-estar também o *work engagement* (Leiter & Bakker, 2010, p.1) irá aumentar, além do impacto na vida pessoal dos sujeitos, no seu desempenho profissional e também na permanência na organização (Warr, 2012).

Implicações Práticas

As exigências atuais do mundo do trabalho podem levar os trabalhadores à exaustão (Cole et al., 2010) e a uma perceção de menor bem-estar sendo que esta leva a uma maior probabilidade de sair da organização (Sears, Shi, Coberley & Pope, 2013) impactando a retenção de talento. A retenção de talento é um dos temas mais abordados no mundo dos negócios para que qualquer organização possa

ser sustentável de forma a garantir a longevidade do negócio no tempo (Bhasin et al., 2019; Cable & Turban, 2001; Wallace et al., 2012). Este estudo, além de contribuir para a literatura da temática contribui, também, para a área de atividade da área de estudo e, principalmente, para a gestão estratégica das FA e em última instância das FFAA.

Quanto à gestão de recursos humanos este tipo de circunstância que se observa no nosso estudo, pode ter repercussões menos desejáveis para a própria organização. Num contexto em que os CTA se encontram *work engaged* com a organização, e a gestão da organização não continua a promover o equilíbrio entre as exigências e os recursos de forma a promover a melhoria contínua pode, em determinada medida, ser nefasto para os CTA a médio e longo prazo.

Ainda referente à gestão de RH, a organização pode acarretar com consequências como o *turnover* (Mehta & Mehta, 2009), pois, quando os CTA passam a estados de exaustão acabam por manifestar a intenção de saída. Por outro lado, a própria gestão da organização nos seus diversos níveis, ao considerar que os CTA se mantêm *work engaged*, pode menosprezar a melhoria contínua e a promoção de novos recursos tornando-se este um problema eminente e com custos elevados (Ballinger et al. 2011; Mckeown, 2010).

Nesse sentido, para reduzir os níveis de exaustão é recomendado a criação de um plano de formação com módulos de gestão de stress, gestão de emoções, gestão de tempo, plano esse que deve ser integrado no plano de formação anual dos militares e adaptado às necessidades dos CTA.

O tipo de gestão que a FA adota atualmente, a médio longo prazo pode ser pouco benéfico para a organização, pois pode vir a ter dificuldades em reter talento acabando por perder os CTA para outras instituições particulares nomeadamente, para órgãos Europeus, onde estes podem desempenhar funções semelhantes ao que desempenham em contexto militar.

Para uma maior retenção e consecutivamente atração de talento de forma a fazer face às necessidades, sugere-se a criação de uma estratégia de *employer brandig* p. ex. uma maior divulgação juntos do público-alvo, nomeadamente de escolas secundárias, escolas técnico profissionais, universidades e IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) onde seja divulgado o regime de incentivos e restantes benefícios da organização. Este tipo de estratégias tornam a organização mais atrativa para novos colaboradores.

A diminuição das exigências também poderá ser alcançada através da contratação de um maior número de militares, que, por sua vez, também pode ser alcançado através da estratégia de *employer brandig*, onde se sugerem a criação do *open day* em diversas unidades/bases

militares da FA que tornem possível o acesso de todos os indivíduos elegíveis a candidatar-se a ter acesso e contacto com militares de diversas especialidades e também da partilha do seu percurso profissional para que estes indivíduos tenham conhecimento das ínfimas possibilidades na carreira militar.

Deverá ser inserido um novo critério para a colocação dos militares, a preferência regional, o que dará vantagem aos militares para ficarem colocados nas suas zonas de residência sempre que o desejem, assim permitirá que os CTA tenham mais tempo livre ao reduzir os tempos de deslocações.

No que respeita a liderança nos mais diversos níveis da organização e em concreto nas especialidades OPCAR e TOCART, é importante dotar os líderes de competências de liderança para que estes possam apoiar os seus subordinados no dia a dia, mas também para que exista uma gestão eficaz e eficiente dos demais recursos disponíveis, face às exigências que se manifestam diariamente, bem como situações inesperadas que carecem de respostas em tempo útil visto a importância dos CTA na missão da FA.

Quanto aos CTA que ocupem cargos de liderança sugere-se que esta seja dotado de planos de formação específica de gestão de pessoas, gestão de conflitos e inteligência emocional, de forma a poderem apoiar os seus subordinados sempre que estes necessitem.

Outro aspeto importante a salientar é a questão da exaustão, visto ser proveniente do excesso de tarefas no trabalho, dificuldades, stress excessivo e problemas (Cropanzano et al., 2003; Wright & Cropanzano, 1998), é importante que seja minimizada. Este fator deverá ser monitorizado ao longo do tempo para perceber os níveis em que se encontra e quando esta é mais elevada. O acompanhamento dos níveis de exaustão irá possibilitar uma preparação prévia através de práticas e procedimentos organizacionais que possam mitigar os efeitos da exaustão. A exaustão também pode ser reduzida ao dotar os indivíduos de técnicas e recursos físicos e emocionais, pois, estes sentem a exaustão quando acreditam ter esgotado todos os recursos pessoais (Gaines & Jermier, 1983; Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008; Wright & Cropanzano, 1998).

Sugere-se um sistema de monitorização da exaustão através de um inquérito trimestral que avalia os níveis de exaustão, e sempre que estes níveis se encontrem elevados seja instituído um programa rest & recovery (Xu, T. et al., 2022) com acompanhamento do gabinete de psicologia da FA. Neste programa os militares devem ser dispensados das atividades laborais durante uma semana consecutiva e sugerido um plano de atividades como p. ex. meditação, prática de exercício físico, alimentação saudável e repouso.

Como nem sempre é possível reduzir o nível de exigências, para entrar em equilíbrio, sugere-se um aumento dos diferentes tipos de recursos físicos e emocionais. O aumento destes recursos deve ser previamente planeado junto das diversas especialidades tendo em conta a realidade de cada especialidade e a aplicabilidade desses recursos, sendo que alguns destes devem ser comuns. Alguns dos recursos que se sugerem é a criação de novos acordos com diversas entidades p. ex. lazer, formação, financeiras, sociocultural.

A criação de um dia de teletrabalho (quando aplicável) por semana poderá ser uma medida integrada na estratégia de *employer branding* para atrair novos colaboradores, mas também para incentivar a que os demais permaneçam na instituição.

Para promover os recursos sugere-se ainda a criação de complementos (subsídios) de qualificação/averbamentos sempre que os CTA tenham qualificações além da formação básica.

Anualmente deverá ser promovido um plano de comunicação interno para a divulgação dos recursos disponíveis. Esse plano deve incluir a realização de um inquérito de forma a aferir os recursos que são mais apreciados pelos militares, sendo que estes devem ser promovidos em detrimento dos demais.

Sendo o *feedback* um recurso que promove o *work engagement* (Leiter e Bakker, 2010) sugere-se a inserção de momentos de *feedback* a cada 4 meses no plano anual da avaliação de desempenho que existe atualmente na FA, este será mais um momento para promover o apoio social, o *work engagement* e ainda a melhoria contínua dos CTA.

Por fim, sugere-se que seja realizada uma entrevista final sempre que os militares deixam a organização independentemente do seu vínculo contratual, para que seja possível compreender o motivo da saída e principalmente como foi a sua experiência na organização, podendo assim ser melhorada para os militares que ficam.

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Seguidamente à apresentação dos contributos teóricos e práticos da investigação em causa, é relevante salientar algumas limitações presentes para que as mesmas sejam endereçadas futuramente na temática.

No que concerne ao domínio da metodologia salienta-se a reduzida amostra que pode não ser completamente representativa da população, pelo que, se sugere que em estudos futuros sejam utilizadas amostras maiores.

Relativamente ao mesmo domínio, o risco de enviesamento do método comum (MacKenzie & Podsakoff, 2012) relativamente à decisão de utilização de questionário autoadministrado com recursos a escalas diversas dos vários itens para medir múltiplos constructos. Existe, assim, o risco associado a problemas de interpretação e compreensão, traduzindo-se em respostas que não correspondem à realidade dos inquiridos. No que concerne a autoadministração do questionário, alguns fatores, como a capacidade de aceder ao inquérito através de um meio eletrónico com internet, poderá não ter sido assegurada.

Perante a literatura consultada ao longo da investigação, é possível verificar que não existe um número alargado de estudos nesta área de atuação, no mundo militar bem como no mundo “civil”, possivelmente, por esta ser uma profissão muito regulamentada com linhas orientadoras muito bem definidas através de regulamentação europeia e pela EASA (Agência Europeia para a Segurança da Aviação), que visa evitar uma sobrecarga de trabalho por parte das organizações para com os CTA.

Para o contexto específico militar, prende-se limitação o facto de ser necessário um conjunto de autorizações e especificidades que podem demover os estudiosos logo à partida.

Face ao objetivo do estudo e decisões metodológicas tomadas na presente investigação, este teve como foco principal as exigências e os recursos quanto à intenção de saída. Porém, importa salientar que alguns aspetos que não foram endereçados e que podem ser vistas como sugestões de investigação futura na temática. Será interessante ver o estudo neste contexto ser alargado nomeadamente, à liderança, à avaliação de desempenho, entre outras áreas que compõem a organização e que podem ter impacto na intenção de saída, juntamente, com os recursos e as exigências.

Como ideias futuras também será interessante entrar em contacto com os militares CTA que abandonaram a carreira militar nos últimos anos, de forma a compreender o motivo da saída.

Compreender quais as exigências, especificamente, que levam a uma maior exaustão para que seja possível diminuir essas exigências e quando tal não seja possível dotar os CTA de recursos para fazer face às exigências de forma que estes não experienciem o estado de exaustão, será outro contributo importante para o CTA e para a literatura futuramente.

Em sentido contrário à exaustão, será interessante aprofundar o que promove o *work engagement* especificamente, nesta classe profissional, de forma a adotar a promoção do *work*

engagement através de recursos específicos para que estes seja integrado na estratégia de gestão e *employer branding* da FA.

Desenvolver estratégias de implementação e monitorização ativa da organização junto da população, poderá ser um indicador importante para perceber a necessidade de integrar na estratégia da organização o investimento em *employer branding*, fator que contribuirá para a atração e retenção de talento.

Uma melhor compreensão dos recursos que promovem o *work engagement* pode contribuir para estratégias futuras de RH para a atração e retenção de talento.

Este estudo poderá ainda ser realizado nos mesmos moldes, porém, centrado em duas faixas etárias entre jovens e pessoas que estão no fim de carreira, de forma a perceber se a idade dos inquiridos é um fator que pode interferir na relação direta com os recursos. Já o tempo de serviço também pode ser uma variável a considerar num próximo estudo.

Sugere-se ainda que em estudos futuros seja alargado a todos os militares da FA, para perceber se os recursos e as exigências impactam de igual forma a intenção de saída, todos os militares, ou varia entre especialidades. Sendo ainda importante considerar quais os principais fatores que fazem com que exista essa variação, podendo assim ter mais informação para reformas dos programas de incentivos bem como promoção dos recursos disponibilizados aos militares.

Todavia, apesar das limitações evidenciadas no presentes estudo, considera-se que o mesmo apresenta uma proposta de valor acrescentado para a literatura existente sobre a temática, para as especialidades OPCAR e TOCAR, e também para a gestão da FA.

Conclusão

O contexto internacional a que estamos a assistir nesta era apela à nossa atenção para com os meios militares dos países e Portugal não é exceção, quando percebemos que o investimento de Portugal nas FFAA continua a não atingir as metas estipuladas pela NATO (Siza, Rita, 07 de julho de 2023). Para atingir essas metas não basta investir mais, é necessário investir também em políticas de RH para que as exigências constantes no mundo volátil em que vivemos não se transformem em *turnover*. Em simultâneo ao que tem acontecido noutros países pertencentes à NATO (NATO, 2007), a diminuição da taxa de recrutamento das FFAA (Rijo et al., 2018; Magalhaes & Vaz-Pinto, 2020) concomitantemente ao *turnover* crescente pelo qual a FA está a passar (Alves, 2024), deixa o saldo negativo face aos números pré-determinados.

Os CTA desempenham uma profissão com elevados níveis de stress e desgaste (Hopkin, 1995; Ribeiro e Surrador, 2005). Em contexto militar, esta condição não deixa de se verificar, pois, além das especificidades da função os CTA têm ainda um conjunto de deveres militares que devem cumprir. A capacidade cognitiva destes militares exigida pelo desempenho da função culmina numa relação entre a elevada complexidade e o stress provocado pela mesma (Costa, 1995). Já o stress é considerado como uma reação emocional que se manifesta através da exaustão (Demeroutiet al., 2001), podendo esta provocar absentismo organizacional ou até ser a causa do *turnover* (Gaines & Jermier, 1983; Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008; Wright & Cropanzano, 1998).

Contrariamente o *work engagement* manifesta-se através do vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004), no entanto, trabalhadores que apresentam níveis mais elevados de *work engagement*, apresentam também uma maior capacidade de gerir as exigências do seu trabalho (Schaufeli et al., 2006).

O modelo JDR (Demerouti et al. 2001) foi o escolhido para a investigação, sendo um modelo que engloba as duas dimensões anteriores, mas também as exigências e os recursos do trabalho. Este modelo tinha como principal objetivo analisar a relação das exigências e dos recursos com a intenção de saída dos CTA da FA. Os resultados obtidos permitem destacar três conclusões principais.

A primeira grande conclusão passa por percebermos que fatores como o stress elevado ou a sobrecarga do trabalho, ou seja, as exigências, podem culminar na exaustão (Sonnetag et al., 2010) fator esse que leva à intenção de saída. Sendo a exaustão um potencial fator que provoca o *turnover* (Gaines & Jermier, 1983; Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008; Wright & Cropanzano, 1998) verifica-se que os resultados obtidos vão assim, ao encontro da literatura.

Seguidamente, a investigação reflete que os resultados obtidos demonstram que os recursos promovem o *work engagement* diminuindo, assim, a intenção de saída (Schaufeli & Bakker, 2010) a

par da literatura, pois, existe uma elevada envolvimento, satisfação e identificação com o trabalho (Leiter & Bakker, 2010).

Por fim, as exigências e os recursos não apresentam uma relação direta com a intenção de saída, ao contrário do que o modelo JDR sugere, quando aplicado nos demais contextos profissionais. No nosso estudo podemos evidenciar como principal fator distintivo dos demais o contexto profissional. A cultura militar apresenta características muito próprias, tendo em conta a ótica de Schein (2004). Os três níveis (artefactos, valores e pressupostos básicos) da cultura organizacional, na FA passam, por exemplo, pelo fardamento que estes utilizam no desempenho das funções, a simbologia atribuída às diferentes bases e unidades do ramo, cerimónias, missão da FA, normas e regras que são passados de geração em geração e acabam por moldar a cultura militar dando ênfase aos valores castrenses.

Conclui-se, assim, que o facto dos militares CTA apresentar *work engagement* salienta a linha ténue que existe entre o investimento constante nos recursos para a promoção contínua do *work engagement* e o descurar do investimento (face aos resultados que apresentam à priori a existência desse *work engagement*). No imediato, esta situação pode não aparentar ser relevante, porém, a médio longo prazo, pode tornar-se um problema difícil de reverter para a FA.

Ao concluir os factos supra, é notório que devem existir algumas alterações para que seja aumentada a retenção de talento e consecutivamente se diminua a intenção de saída. Nesse sentido algumas das propostas que são salientadas para fazer face à exaustão presente e promover continuamente o *work engagement*, pois estes são fatores preditores na intenção de saída. São as seguintes medidas, uma reformulação dos planos de formação ao que devem passar a constar novas formações como p.ex. a gestão emocional, reformulação do processo de avaliação de desempenho, criação de uma estratégia de *employer branding* mais ampla, integrativa e com maior alcance e notoriedade para a FA. Esta estratégia de *employer branding* deve também passar pelo aumento do número de efetivos e ainda pela criação e promoção de mais recursos como p. ex. subsídios/complementos de qualificação/averbamentos.

Também é sugerida a criação de medidas inovadoras como o *open day*, programa *rest & recovery* e o teletrabalho a par do que já existe em diversas instituições. Este tipo de medidas inovadoras irão promover a instituição e as perceções que todos os *stakeholders* tem desta, culminando, numa mais-valia para os trabalhadores, para a instituição e de forma holística para o país e a forma como este é visto perante as demais instituições internacionais (NATO, UE, ONU). Todas as sugestões supra têm como principal objetivo promover a retenção dos CTA na FA e o equilíbrio entre exigências e recursos. Quando este equilíbrio acontece estamos a promover a saúde e bem-estar dos CTA de forma que estes tenham uma boa experiência no seu local de trabalho diariamente.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: The real bottom line*. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342
- Agarwal, R., Ganco, M., & Ziedonis, R. (2009). *Reputations for toughness in patent enforcement: Implications for knowledge spillovers via inventor mobility*. *Strategic Management Journal*, 30, 1349–1374. doi:10.1002/smj.792
- Agência Lusa (31 out 2023). *Há 23.425 militares e efetivos nas Forças Armadas. Um número "drasticamente abaixo" do autorizado*. Disponível em: <https://cnnportugal.iol.pt/forcas-armadas/exercito/ha-23-425-militares-e-efetivos-nas-forcas-armadas-um-numero-drasticamente-abaixo-do-autorizado/20231031/6541541ad34e371fc0b95a75>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). *Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of the latest available literature*. *Management Research Review*, 38(6), 627-639. doi:10.1108/MRR-09-2013-0220
- Alaydi, B., & Ng, S., & Mahomed, A., & Cheah, H. (2022). *The Effects of Personal Resources in the Job Demands and Resources Model: A Systematic Literature Review*. *Studies of Applied Economics*. 40. 10.25115/eea.v40i1.6624
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64
- An, S. H. (2019). *Employee voluntary and involuntary turnover and organizational performance: Revisiting the hypothesis from classical public administration*. *International Public Management Journal*, 22(3), 444-469
- Araújo, F., JL, R., A, O., C, P., & T, M. (2008). *Validação da escala de Lawton & Brody numa amostra de idosos não institucionalizados*. *Actas Do 7º Congresso Nacional de Psicologia Da Saúde*, 217–220;
- Arnold, K. A. (2017). *Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381– 393. <https://doi.org/10.1037/OCP0000062>
- Babajide, E. O. (2010). *The influence of personal factors on workers' turnover intention in work organizations in south-west Nigeria*. *Journal of Diversity Management*, 5(4), 1–10
- Bakker A. B. (2017). *Job crafting among health care professionals: The role of work engagement*. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321–331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and Work Engagement: The JDR Approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389– 411. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). *Using the job demands resources model to predict burnout and performance*. *Hum. Resour. Manage.* 43, 83–104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*. *Human Relations*, 65(10), 1359– 1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). *A stitch in time saves nine: leveraging networks to reduce the costs of turnover*. *California Management Review*, 53(4), 111– 133
- Barbosa, B. (02 de julho de 2022). *NATO. EUA incentivam Portugal a atingir meta de 2% do PIB para Defesa*. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/nato-eua-incentivam-portugal-a-atingir-meta-de-2-do-pib-para-defesa-912033/>
- Bell, J. (2005). *Fazendo seu projeto de pesquisa*. Buckingham: Open University Press
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of management review*, 3(3), 647-651
- Bolanovich, D. J. (1948). *Reduce factory turnover*. *Personnel Psychology*, 1(1), 81-92.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair Jr, J. F. (1997). *Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). *A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29(2), 95-113. doi:10.1080/02678373.2015.1033037
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N., & Kelly, S. (2003). *Strategic talent retention*. *Strategic HR review*, 2(4), 22-27
- Carmeli, & Abraham. 2005. *The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour*. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177– 195

- Chen, X.-P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). *The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses*. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). *Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry*. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340
- Cohen, A. (2021). *How to quit your job in the great post-pandemic resignation boom*. *Bloomberg Businessweek*, 10(5), 2021
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). *Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion*. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). *Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health*. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>
- Cornfield, D. B. (1982). *Seniority, human capital, and layoffs: A case study*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 21(3), 352-364
- Costa, G. (1995). *Occupational stress and stress prevention in air traffic control*. International Labour Office. Geneva
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Crump, J. H., Cooper, C. L. and Maxwell, V. B. (1981). *Stress among air traffic controllers: occupational sources of coronary heart disease risk*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 293-303
- De Clercq, D., Belausteguigoitia, I. (2017). *Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: the roles of innovation propensity, goodwill trust, and procedural justice*. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 6, pp. 1046-1069, doi: 10.1108/PR-08-2015-0221
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Decreto n.º 566/71 de 20 de dezembro do Presidência do Conselho - Defesa Nacional - Gabinete do Ministro. Diário do Governo n.º 296/1971, Série I de 1971-12-20

- Decreto Regulamentar n.º 2/2023 de 6 de junho do Ministério da Defesa Nacional. Diário da República n.º 109/2023, Série I de 2023-06-06
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dey, S. (2009). *Employee retention - A key to organizational growth*. *Globsyn Management Journal*, 3(1), 45–49
- Diener, E. (2009). *Subjective well-being. The science of well-being*. *Social Indicators Research Series*, 37(1), 11–58. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-2350-6_2
- Diener, E., & Scollon, C. N. (2014). *The What, Why, When, and How of Teaching the Science of Subjective Well-Being*. *Teaching of Psychology*, 41(2), 175–183. <https://doi.org/10.1177/0098628314530346>
- DN/Lusa (12 outubro 2023). *Força Aérea perdeu 1133 efetivos entre 2013 e 2022*. URL: <https://www.dn.pt/sociedade/forca-aerea-perdeu-1133-efetivos-entre-2013-e-2022-17158794.html>
- Dodanwala, T., Santoso, D., Yukongdi, V. (2023), *Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry*. *International Journal of Construction Management*, Vol. 23 No. 15, pp. 2583-2592, doi: 10.1080/15623599.2022.2080931
- Donahue, E. G., Forest, J., Vallerand, R. J., Lemyre, P. N., Crevier-Braud, L., & Bergeron, É. (2012). *Passion for work and emotional exhaustion: The mediating role of rumination and recovery*. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 341-368
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, *Harper Business, A Division of Harper*. Collins Publishers
- Easterby-Smith, M., R., T., & Lowe, A. (2002). *Pesquisa em gestão: uma introdução* (Segunda edição ed.). Sage
- Elvira, M. M., & Zatzick, C. D. (2002). *Who's displaced first? The role of race in layoff decisions*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41(2), 329-361
- EMFA. Estado Maior da Força Aérea. (2024). *Missão*. Consultado em 12 de junho de 2024. https://www.emfa.pt/p-181-missao_visao

- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio) do Ministério da Defesa Nacional. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). *Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting*. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561. doi:10.5465/AMJ.2009.41331075
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). *Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review*. *BMC Public Health*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). *The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: combining meta-analysis and structural equation modelling*. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305–328
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). *Emotional exhaustion in a high stress organization*. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586. <https://doi.org/10.5465/255907>
- Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). *Talent management: context matters*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A., (2011). *Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment*. *Journal of Management Research*, 3(2), 1–20
- George Camaliente, L., & Pereira Rojas Boccalandro Cad, M. (2017). *Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva*. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206–227. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94654179004>
- Gerhart, B. (1990). *Voluntary turnover and alternative job opportunities*. *Journal of applied psychology*, 75(5), 467
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers*. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Hannay, M., & Northam, M. (2000). *Low-cost strategies for employee retention*. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), 65-72
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real*. Gallup at Work
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). *Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications*. *Journal of management*, 37(1), 352- 388
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288;
- Heintzelman, S. J. (2018). *Eudaimonia in the contemporary science of subjective well-being: Psychological well-being, self-determination, and meaning in life*. *Handbook of well-being* (D. Publishers, Ed.)
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). *5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). *One hundred years of employee turnover theory and research*. *Journal of Applied Psychology*. 102(3), 530- 545. Doi:10.1037/apl0000114
- Hopkin, V. D. (1995), *Human factors in air traffic control*, London: Taylor and Francis. CRC Press (1ed.). Doi <https://doi.org/10.1201/9780203751718>
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). *The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). *The effects of quality of work life on commitment and turnover intention*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750
- Human Resources (2022, janeiro 11). *Qual será o grande tema na gestão de pessoas em 2022?* <https://hrportugal.sapo.pt/janeiro-2022/>
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). *Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping WellBeing Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives*. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/S10902-009-9171-4>
- Imran, M., & Usman, A. (2011). *Role overload, job satisfaction and their effect on layoff survivor's job retention and productivity*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research*. 2, 427–441

- Kavitha, S. R., Geetha, S. R., & Arunachalam, V. (2011). *An empirical study on employee retention strategies in a biscuit manufacturing company in India*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 762-772
- Kelleher, B. (2011). *Employee engagement and retention*. *MWorld*, 10, 36-39
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). *Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support*. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2009). *Turnover intention and emotional exhaustion "at the top": Adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations*. *Journal of Organizational Health Psychology*, 14, 84- 95
- Koster, K. (2013). *Communication and engagement*. *Employee Benefit News*. Kochi Vol. 12, Iss. 3, 94-103
- Kuo, Chung-Wei. Jou, Rong-Chang. Lin, Shu-Wun. (2012). *Turnover intention of air traffic controllers in Taiwan: A note*. *Journal of Air Transport Management* 25 (2012) 50-52
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.003>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rab, L. (2022). *Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement*. *Sustainability* 2022, 14, 6764.
 Doi:10.3390/su14116764
- Landsbergis, P. (1986), *Is Air Traffic Control a Stressful Occupation?* *Labor Studies Journal*, U.S.A., pp-117-134
- Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2007). *An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers*. *The Learning Organization*, 14(3), 204–221
- Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho da Assembleia da República. *Diário da República* n.º 140/2009, Série I de 2009-07-22
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). *Work Engagement: Introduction*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press
- Leka, S., & Jain, A. (2010) *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. World Health Organization.

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). "Testing the robustness of the job demands-resources model": Erratum. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 224–225. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: Driver for organizational success*. *HR magazine*, 51(6), 1-11
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: Driver for organizational success*. *HR magazine*, 51(6), 1-11
- Loureiro, M. I. M. G. de M. (2022). *O papel do mentor na relação entre o comprometimento e a percepção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea Portuguesa, e o seu efeito sobre o turnover*. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Repositório Iscte. doi:<http://hdl.handle.net/10071/27210>
- Lyu, T., (2019). *Human factors analysis of air traffic safety based on HFACS-BN model*. *Appl. Sci.* 9, 5049
- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (1998). *25 years of voluntary turnover research: A Review*. *Management Journal*, (35), 1036-1054
- Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008). *Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women*. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(7), 737- 743. <https://doi.org/10.1177/1403494808090164>
- Makara-Studzińska, M., Załuski, M., Biegańska, J., Tyburski, E., Jagielski, P., & Adamczyk, K. (2021). *Perceived stress and burnout syndrome: A moderated mediation model of self-efficacy and psychological comfort among polish air traffic controllers*. *Journal of Air Transport Management*.96. 102105. [10.1016/j.jairtraman.2021.102105](https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102105)
- Mandhanya, Y. (2015). *A study of impact of working environment on retention of employees (With special reference to Automobile sector)*. *Global Management Review*, 9(4), 116– 128
- Masibigiri, V., & Nienaber, H. (2011). *Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study*. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 44–54
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *Early predictors of job burnout and engagement*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McCune, J. T., Beatty, R. W., & Montagno, R. V. (1988). *Downsizing: Practices in manufacturing firms*. *Human Resource Management*, 27(2), 145-161

- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2020). *Talent management: a research overview*. State of the art in business research, (1st ed.). Routledge
- Mckeown, E. (2010). *Retention in the Upswing*. Education
- Mehta, N., & Mehta, A. (2009). *Reducing client risks from offshore it vendors' HR challenges*. MIS Quarterly Executive, 8(4), 191–201
- Mello, J. A. (2011). *Strategic human resource management* (3rd ed.). Mason, OH: Southwestern Cengage Learning.
- Mello, J. A. (2014). *Strategic human resource management*. Cengage Learning
- Meyer, R. E. (1973), *Stress and the air traffic controller*. Reveu de Médecine Aéronautique et Spatiale, 49, 97-106
- Mihelic, K. K., & Plankar, K. (2010). *The growing importance of talent management*. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, 1251–1263, 12, 15
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). *How to keep your best employees: Developing an effective retention policy*. Academy of Management Executive, 15(4), 96–108
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. Psychological Bulletin, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Myers, MD, & Avison, D. (1997). *Pesquisa qualitativa em sistemas de informação*. Sistemas de Informação Gerencial Trimestralmente, 21, 241-242
- Novo, R. F. (2003). *Para além da Eudaimonia: O Bem-Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia/ Ministério da Ciência e do Ensino Superior. Dinalivro
- O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2007). *The cost of employee turnover*. Industrial Management, 49(1), 14–19
- OPP. (2021). *Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional*. Ordem Dos Psicólogos Portugueses
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., González, L., Han, J., Hřebíčková, M., Jimmieson, N., Kordačová, J., Mitsuhashi, H., Mlačić, B., Ferić, I., Topić, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. O., ... van Dam, K. (2008). *Dispositional*

- Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations.* Journal of Applied Psychology, 93(4), 935-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). *Effective talent retention approaches.* Human Resource Management International Digest. doi:10.1108/hrmid-07-2018-0152
- Paillé, P. (2011). *Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction.* Journal of Management Research, 3(1), 1–14
- Parker, K., & Horowitz, J. M. (2022). *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected.* Pew Research Center
- Paschoal, T. & T. A. (2008). *Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho.* Avaliação Psicológica. 7(1)(11–22)
- Pathi, S, N. (2010). *A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector.* South Asian Journal of Management, 17(3), 85–103
- Pattie, M., White, M. M., & Tansky, J. (2010). *The homecoming: a review of support practices for repatriates.* Career Development International, 15(4), 359–377
- Ramlall, S. (2003). *Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness.* Applied HRM Research, 8(2), 63–72
- Ribeiro, R. e A. Surrador, (2005), *Stress em contexto militar e aeronáutico.* Em Marques Pinto, A. e A. Lopes da Silva (Coords.), *Stress e Bem-estar*, Lisboa: Climepsi Editores, 151- 166
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairós, J. & Paquete, O. (2018). *A retenção dos militares nas Forças Armadas.* Revista de Ciências Militares, maio, VI (1), 333-356
- Roche, J.L (21 de maio de 2021). *Google CEO: 'Work is no longer just a place'.* Yahoo Finance!. (Video). https://finance.yahoo.com/news/google-ceo-sundar-pichai-on-the-future-of-work-131001210.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQA AAAb2l6Z4dTfPKBnr_5-EU3lFKtK_Dg19eMkv5en9zNLnw4XZBp3FN7ABZKB7Z1GjkgE3s51rTIHSFoUlaHWQBLbi2Ym_NxSpKDrcCffmnrqkvH781j96PobTgDcZfudJxKNDgYpejcy8DweDhxUwsh2F2AQ_YRkoLbr5J1MDZKE6K&guccounter=2

- Rodrigues, João (19 set de 2023). *Horas extra, trabalho em folgas e aumento da idade da reforma. Há um problema no controlo de tráfego aéreo em Portugal?* Doi: <https://cnnportugal.iol.pt/controladores-de-trafego-aereo/controladores-aereos/horas-extra-trabalho-em-folgas-e-aumento-da-idade-da-reforma-ha-um-problema-no-controlo-de-trafego-aereo-em-portugal/20230919/650494bad34e371fc0b7b09f>
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H., & Newby-Clark, I. R. (2009). *How support-related managerial behaviours influence employees*. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 410–427
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.141>
- Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2021). *Eudaimonic and Hedonic Well-Being*. In *Measuring Well-Being* (pp. 92-C4.P285). Oxford University Press New York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197512531.003.0005>
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Samuel, M., & Chipunza, C. (2009). *Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea*. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415
- Santos, J. , G. G. , & G. A. (2013). *Organizational Culture and Subjective and Work Well-being. The Case of Employees of Portuguese Universities*. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 1(3)(153–161)
- Satici, S. A., Uysal, R., & Deniz, M. E. (2016). *Linking social connectedness to loneliness: The mediating role of subjective happiness*. *Personality and Individual Differences*, 97, 306–310. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.11.035>
- Saxton, M. J., Phillips, J. S., & Blakeney, R. N. (1991). *Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector*. *Human relations*, 44(6), 583-595
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study*. *Educational and Psychological Measurement* 2006 66: 701. doi: 10.1177/0013164405282471

- Schaufeli, W. B. (2017) *Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B. (2017). *Applying the job demands-resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), *"UWES (Utrecht Work Engagement Scale): Test manual"*, unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht
- Schorth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?*. *California Management Review*, 61(3), 5-18. Volume 61, Issue 3. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). *Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer*. *Population Health Management*, 16(6), 397-405. doi:10.1089/pop.2012.0114
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). *A model of voluntary turnover in state government*. *Review of public personnel administration*, 20(2), 63-74
- Serenko, A. (2022). *The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 1042-1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). *An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover*. *Academy of management journal*, 41(5), 511- 525
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, R. A. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Sigler, K. J. (1999). *Challenges of employee retention*. *Management Research News*, Vol. 22 No. 10. pp. 1-5. <https://doi.org/10.1108/01409179910781823>
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. Versão portuguesa do COPSOQ de Kristenen, T. et al., (2005). Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). *A three-wave study of job resources, selfefficacy, and work engagement among Italian schoolteachers*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285–304. <https://doi.org/10.1080/13594320903513916>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Siza, Rita (07 de julho de 2023) *Já há 11 aliados da NATO a gastar mais de 2% do PIB na defesa*. Publico. Doi: <https://www.publico.pt/2023/07/07/mundo/noticia/ja-ha-11-aliados-nato-gastar-2-pib-defesa-2056055>;
- Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). *Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement*. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 290-302.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). *Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers*. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668
- Sonnentag, S. (2015). *Dynamics of Well-Being*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>

- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). *Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment*. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). *The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being*. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/JBEM.2021.14729>
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). *Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379-440). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/1989/391/oj>
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). *You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions*. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581–593
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). *Talent retention: Evidence from a multinational firm in France*. *Employee Relations*, 39(4), 426–445. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Torrington, D., Hall L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human resource management* (8^a ed), London. Pearson Education
- Truschzinski, M., Betella, A., Brunnett, G., Verschure, P. (2018). *Emotional and cognitive influences in air traffic controller tasks: an investigation using a virtual environment?* *Appl. Ergon.* 69, 1–9
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427
- UN, (2024). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis*. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Vatcharasirisook, V., & Henschke, J. A. (2011). *Organizational Learning and Employee Retention: A Focused Study Examining the Role of Relationships between Supervisors and Subordinates*. Dissertations, 436. University of Missouri-St. Louis
- Warr, P. (2011). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

- Warr, P. G. (2012). *How to Think About and Measure Psychological Well-Being*. *Psychology*. Doi: 10.4324/9780203095249-16
- Wasmuth, W. J. & Davis, S. W. (1983). *Managing employee turnover*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 24 No 3: 65-75.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P. (2010). *Moderating and mediating the HRM effectiveness - Intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness*. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 182–196
- Wickens, C, A. S. Mavor and P. J. McGee editors. (1997). *Flight to the Future: Human Factors in Air Traffic Control, Panel on Human Factors in Air Traffic Control Automation*. National Research Council
- World Health Organization. (sd.) *Occupational health*. URL: http://www.who.int/occupational_health/publications/hazardpsychosocial/en/
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). *Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xu,T., Xu, L., Zhang, H., Ji, Z., Li J., Bezerianos, A., Wang H. (agosto de 2022). *Efeitos do Rest-Break na recuperação da fadiga mental com base na conectividade funcional dinâmica do EEG*. *Processamento e controle de sinais biomédicos* Volume 77. <https://doi.org/10.1016/j.bspc.2022.103806>
- Yurchisin, J., & Park, J. (2010). *Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention*. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 441–450
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). *Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y*. *Revista De Gestão*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/rege-06-2019-0070>
- Zeier, H. (1994). *Workload and psychophysiological stress reactions in air traffic controllers*. *Ergonomics*, 37(3), 525-539. doi: 10.1080/00140139408963668

Anexos

Anexo A - Carta de acordo



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Patrícia Costa'. Above the signature are two circular scribbles.

**CARTA DE ACORDO ENTRE
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

E

IONELA IONAS

E

PATRÍCIA COSTA

Entre:

A **FORÇA AÉREA PORTUGUESA**, adiante designada por Força Aérea, representada pelo Diretor de Formação da Força Aérea, Brigadeiro-General Piloto Aviador Luís Miguel Gomes Graça;

IONELA IONAS, com o Cartão do Cidadão n.º 31339085 válido até 19/07/2031, residente em Rua Álvaro Tavares Lote 14, 3.º Direito, Pinhal Novo - Palmela, adiante designada por **Investigadora**.

e

PATRÍCIA LOPES COSTA, com o Cartão do Cidadão n.º 12320448 8ZX9, válido até 03/08/2031, residente em Rua D. Filipa de Vilhena, 20, cave esq., 1000-136 Lisboa, adiante designada por **Orientadora**.

É celebrado o presente protocolo referente à realização de um Trabalho de Investigação Científica (TIC) que se regerá pelas cláusulas seguintes:


Patrícia Costa

- resultado da realização do TIC na Força Aérea;
- d. Não fornecer nem divulgar a terceiros qualquer informação ou documento não públicos respeitantes à Força Aérea;
 - e. Fornecer todas as informações que lhe sejam solicitadas no âmbito da realização do TIC;
 - f. No final do TIC, a investigadora deve entregar a versão final escrita do TIC à DF e ao elemento de ligação, antes da sua submissão final à instituição de ensino, para verificação do cumprimento das regras de confidencialidade e segurança da informação.

Cláusula Quarta
(Responsabilidades da orientadora)

A Orientadora designada pela Instituição de Ensino é responsável pela orientação científica do TIC.

Cláusula Quinta
(Atividades a desenvolver)

1. Atividades previstas: desenvolvimento do questionário; envio do questionário ao público-alvo; recolha dos dados; análise dos recolhidos; interpretação dos dados e divulgação dos dados.
2. Recolha de dados será efetuada através de email institucional onde será divulgado um inquérito online, na plataforma *Qualtrics*, protegido por palavra-passe e de acesso único ao investigador e ao orientador, onde todos os dados serão mantidos em confidencialidade.

Cláusula Sexta
(Duração)

O trabalho de investigação científica decorrerá no ano letivo de 2023/2024 entre o período de 15 de março a 30 de agosto de 2024.



Patrícia Costa

Cláusula Sétima

(Entrada em vigor e vigência)

1. Este Protocolo entra em vigor na data da sua assinatura pelas partes.
2. Este Protocolo de acordo será válida para o TIC em questão, cuja duração consta da Cláusula Sexta.
3. A Força Aérea, pode, em virtude da atividade desenvolvida pela **Unidade/Órgão/Serviço**, cessar antecipadamente o presente acordo, sem prévio aviso, não havendo lugar a indenização por prejuízos eventualmente causados ao proponente do TIC.

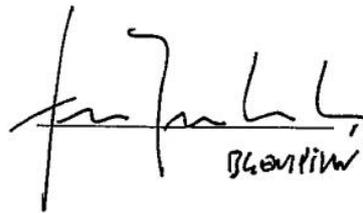
Cláusula Oitava

(Disposições Finais)

1. Quaisquer dúvidas de interpretação e lacunas do presente Protocolo devem ser dirimidas por acordo entre as partes.
2. As ações que vierem a ser lançadas na sequência deste Protocolo são implementadas numa ótica de confiança mútua e num espírito de reciprocidade.
3. O presente Protocolo é assinado em triplicado, sendo cada exemplar para cada uma das partes.

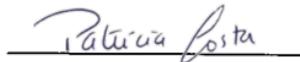
Estê Protocolo foi lido por todas as partes que, de seguida, a vão assinar em
....., aos de de 2024.

Pela Força Aérea Portuguesa
Brigadeiro-General
Luís Miguel Gomes Graça



Handwritten signature of Luís Miguel Gomes Graça, with the name written below the signature line.

Pela Orientadora Científica
Patrícia Lopes Costa



Handwritten signature of Patrícia Lopes Costa, with the name written below the signature line.

Pela proponente do Trabalho de
Investigação Científica
Ionela Ionas

Assinado por: Ionela Ionas
Num. de Identificação: 31339085
Data: 2024.04.02 15:22:11+01'00'

Retenção_FA

Consentimento Informado

Q2 O presente estudo surge no âmbito de uma Dissertação de Mestrado a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo tem por objetivo estudar a Retenção dos Controladores de Tráfego Aéreo na Força Área Portuguesa. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder ao inquérito com a duração aproximada de 8 minutos. O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento (art. 6º, nº1, alínea a) do RGPD. O estudo é realizado por Ionela Ionas iisao1@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais. A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais. Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado. Os seus dados pessoais serão conservados apenas no decorrer da investigação científica após o qual serão destruídos ou anonimizados, garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou publicações científicas.

o Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada a conhecer a oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo, pelo que aceito participar no estudo.

Exaustão

Q3 Pense no seu dia a dia de trabalho e responda de acordo com a sua realidade e o que melhor descreve o seu sentimento.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho, tenho energia suficiente para as minhas atividades de lazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma forma geral, consigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

administrar bem a
quantidade de
trabalho que tenho.

Quando trabalho,
geralmente sinto-
me com energia.



Intenção de Saída

Q4 Considerando a relação que tem com a organização em que trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Work engagement

Q5 As questões seguintes estão relacionadas com a forma como se sente no trabalho. Leia atentamente e escolha a opção que melhor se enquadra na sua realidade.

	Nunca	Quase Nunca (algumas vezes por ano ou menos)	Raramente (uma vez por mês ou menos)	As vezes (algumas vezes por mês)	Frequentemente (uma vez por semana)	Muito Frequentemente (algumas vezes por semana)	Sempre (todos os dias)
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o trabalho que faço é cheio de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo voa quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.

Estou entusiasmado com o meu trabalho.

Quando estou a trabalhar, esqueço tudo ao meu redor.

O meu trabalho inspira-me.

Quando acordo de manhã tenho vontade de ir trabalhar.

Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.

Tenho orgulho no trabalho que faço.

Estou imerso no meu trabalho.

Posso trabalhar durante períodos muito longos.

Para mim, o meu trabalho é desafiante.

Eu fico empolgado quando estou a trabalhar.

No meu trabalho, sou muito resiliente mentalmente.

É difícil desligar-me do meu trabalho.

No meu trabalho, sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não estão bem.

Exigências e Recursos

Q6 Das seguintes afirmações indique a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as seguintes alternativas:

	Nunca / Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa trabalhar muito rapidamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O seu trabalho
permite-lhe
aprender coisas
novas?

No seu local de
trabalho, é
informado com
antecedência sobre
decisões
importantes,
mudanças ou planos
para o futuro?

Recebe toda a
informação de que
necessita para fazer
bem o seu trabalho?

Sabe exatamente
quais as suas
responsabilidades?

O seu trabalho é
reconhecido e
apreciado pelas suas
chefias?

É tratado de forma
justa no seu local de
trabalho?

Com que frequência
tem ajuda e apoio
do seu superior
imediatos?

Existe um bom
ambiente de
trabalho entre si e
os seus colegas?

Q7 Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que:

	Nunca / Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bom no planeamento do trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

	Nunca /Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	<input type="radio"/>				
Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	<input type="radio"/>				
Os conflitos são resolvidos de	<input type="radio"/>				

uma forma
justa?

O trabalho é
igualmente
distribuído
pelos
funcionários?

Sou sempre
capaz de
resolver
problemas, se
tentar o
suficiente.

Q9 Quando pensa no seu trabalho como um todo:

	Nada/ quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
O seu trabalho tem algum significado para si?	<input type="radio"/>				
Sente que o seu trabalho é importante?	<input type="radio"/>				
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	<input type="radio"/>				

Q10 Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com:

	Nada/ quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
As suas perspectivas de trabalho?	<input type="radio"/>				
As condições físicas do seu local de trabalho?	<input type="radio"/>				
A forma como as suas capacidades são utilizadas?	<input type="radio"/>				
O seu trabalho de uma forma global?	<input type="radio"/>				
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	<input type="radio"/>				

Q11 Quanto à sua saúde ...

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
Em geral, sente que a sua saúde é:	<input type="radio"/>				

Q12 As próximas duas questões referem-se ao modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada:

	Nada / quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	<input type="radio"/>				
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	<input type="radio"/>				

Q13 Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu:

	Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	<input type="radio"/>				
Fisicamente exausto?	<input type="radio"/>				
Emocionalmente exausto?	<input type="radio"/>				
Irritado?	<input type="radio"/>				
Ansioso?	<input type="radio"/>				
Triste?	<input type="radio"/>				

Q14 Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

	Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	<input type="radio"/>				
Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?	<input type="radio"/>				
Tem sido exposto a ameaças de violência?	<input type="radio"/>				
Tem sido exposto a violência física?	<input type="radio"/>				

Q21 Qual a sua realidade atual no que respeita a qualificações em órgãos de controlo (e.g. torre, radar, despacho de aeronaves)

- Não estou qualificado/a em órgãos de controlo
- Estou qualificado/a em pelo menos um órgão de controlo
- Estou duplamente qualificado
- Outro

Q22 Estando qualificado em, pelo menos um órgão de controlo, desempenho funções de supervisão.

Sim

Não

Q23 Desempenho acumulação de funções (e.g. despacho aeronaves, uniformização e avaliação, informação aeronáutica)

Sim

Não

Q25 Especifique quantas

Q26 Desempenha funções de chefias?

Sim

Não

Q28 Quantas pessoas tem a seu cargo?

Dados Demográficos

Sexo

Masculino

Feminino

Binário/ não binário

Outro

Q17 Idade

Q18 Categoria a que pertence atualmente.

Sargentos QP

Oficiais QP

Sargentos RC

Oficiais RC

Oficiais Superiores

Q20 Situação Atual

Ativo na efetividade de serviço

Reserva na efetividade de serviço

Q27 Caso pretenda acrescentar alguma informação que considere pertinente e não tenha sido questionada anteriormente pode fazê-lo neste espaço (nunca coloque o seu nome ou algo que o identifique).
