

**MERCADO, INCENTIVOS E VALORES.  
OS PILOTOS DA FORÇA AÉREA ENTRE  
A INSTITUIÇÃO MILITAR E O MERCADO  
CIVIL**

**Carla Sofia dos Santos Melo**

---

**Dissertação de Mestrado em Sociologia  
Área de Especialização em Sociologia Económica e das  
Organizações**

**JULHO DE 2011**



Mercado, Incentivos e Valores.

Os pilotos da Força Aérea entre a  
instituição militar e o mercado civil

Carla Sofia dos Santos Melo

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Sociologia, na área de Especialização em Sociologia Económica e das Organizações, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Rui Santos



*Dedicatória pessoal*

*Ao que de mais precioso tenho – a minha família*



## AGRADECIMENTOS

O trabalho desenvolvido no decurso deste mestrado contribuiu, muito particularmente, para o crescimento e enriquecimento pessoal.

Agradeço primeiro a todas as pessoas que tornaram exequível a concretização desta dissertação, ao longo deste ano, cheio de trabalho, mas extremamente gratificante.

Gostaria, todavia, de lembrar alguns mais em particular.

Ao Senhor Prof. Doutor Rui Santos pela ajuda imensa para encontrar o caminho certo e levar a bom porto esta tarefa, e sem o qual não seria possível o *terminus* desta dissertação, a pessoa que a qualquer hora esteve sempre disponível para me tirar dúvidas e me ajudar, que me orientou sempre com o melhor modo em todos os aspectos, inspirando-me confiança e auto-estima, em particular, neste percurso, mas de um modo geral foi, para mim, uma referência nas dimensões profissional, pessoal e humana, desde que o conheci.

Aos meus colegas e amigos que me ajudaram noutros projectos, incentivando-me para trabalhar nesta dissertação.

A todos que me proporcionaram o apoio familiar indispensável durante este projecto e aos que ao longo deste ano me apoiaram de forma incondicional. E finalmente, a todos que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a chegar até aqui. Muito obrigada.

***Este trabalho é meramente académico e não se constitui como doutrina oficial da Força Aérea Portuguesa***





## RESUMO

Este trabalho versa a retenção de pilotos da Força Aérea, tendo sido avaliados os indicadores de retenção, bem como as suas implicações, presentes e futuras. Com o intuito de promover a reflexão em determinadas áreas de actuação, foram analisadas as eventuais causas que podem estar na origem da dificuldade de retenção de pilotos na FAP, propondo-se medidas concretas para as áreas mais relevantes a que a Instituição poderá e deverá responder, de forma decisiva.

O actual défice de pilotos na Força Aérea, principalmente ao nível das Esquadras de Voo, é a repercussão do êxodo de pilotos para a aviação comercial que se tem verificado desde há mais de uma década. Este êxodo deve-se a uma multiplicidade de factores conjunturais e contextuais, exteriores à Instituição e, também, a um conjunto de factores institucionais, para os quais a FAP terá de encontrar soluções, a muito curto prazo, para que não se atinja uma situação de ruptura.

É fundamental que a tendência dos níveis de retenção de pilotos se inverta e tudo o que se fizer nesse sentido deverá integrar as pessoas, a Instituição e os recursos disponíveis, na tentativa de alargar a satisfação e a motivação profissional ao universo dos pilotos militares. Este será um passo tão difícil quanto decisivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Forças Armadas: Profissionalização. Força Aérea Portuguesa: Pilotos: Mobilidade profissional. Incentivos económicos. Valores institucionais.

## ABSTRACT

This essay is about the retention of the Portuguese Air Force (PAF) pilots. Retention indicators have been assessed, as well as their present and future implications. We have analyzed the possible causes that may have motivated the difficulty of retaining pilots in PAF, and proposed concrete measures to the most relevant areas to which the institution can and should respond decisively.

The current short age of pilots in the Air Force, especially at the level of Flight Squadrons, results of an exodus of pilots towards commercial aviation, which has been evident for over a decade. This exodus is due to a multiplicity of contextual factors outside the institution, and also a set of institutional factors, for which the PAF will have to find solutions in the very short term if it is to avoid a situation of rupture.

It is essential that the trend of retention levels of pilots will be reversed, and anything that is done to that effect should integrate the people, the institution and available resources in an attempt to extend satisfaction and motivation to the universe of professional military pilots. This will be as decisive as it is difficult.

**KEYWORDS:** Armed Forces: Professionalization. Portuguese Air Force: Pilots: Professional mobility. Economic incentives. Institutional values.





# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>PRIMEIRA PARTE: ESTADO DO PROBLEMA</b>	<b>9</b>
CAPÍTULO 1: TENDÊNCIAS ENVOLVENTES E EVOLUÇÃO DO QUADRO NORMATIVO	9
CAPÍTULO 2: DEFINIÇÕES DO PROBLEMA	25
2.1. <i>Recrutamento</i>	25
2.2. <i>Valores morais e institucionais</i>	27
2.3. <i>O problema da retenção</i>	28
2.4. <i>O passado presente</i>	29
CAPÍTULO 3: FACTORES DO PROBLEMA	31
3.1. <i>O mercado da Aviação Civil</i>	31
3.2. <i>Factores económicos</i>	32
3.3. <i>Factores familiares</i>	33
3.4. <i>Factores institucionais</i>	34
<b>SEGUNDA PARTE: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>41</b>
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA	41
CAPÍTULO 5: AS TENDÊNCIAS QUANTITATIVAS DA SAÍDA DE PILOTOS	47
CAPÍTULO 6: MOTIVAÇÕES E INCENTIVOS: AS REPRESENTAÇÕES DOS AGENTES	69
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>79</b>
<b>FONTES E BIBLIOGRAFIA</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Quadro de Pilotos-Aviadores (2008)	17
Quadro 1.2 - Recrutamento de Oficiais Pilotos-Aviadores na Academia da Força Aérea, 1982-2003	18
Quadro 5.1 - Número de saídas da carreira de Piloto Aviador das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade de saída (período efectivo das saídas: 1989-2008)	48
Quadro 5.2 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso no curso de Piloto Aviador	49
Quadro 5.3 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por anos de ingresso no curso e de saída	50
Quadro 5.4 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no curso	50
Quadro 5.5 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de ingresso no Quadro Permanente	51
Quadro 5.6 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por anos de ingresso no Quadro Permanente e de saída	53
Quadro 5.7 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no Quadro Permanente	53
Quadro 5.8 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de saída	55
Quadro 5.9 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade, por ano de saída	56
Quadro 5.10 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o posto atingido à data da observação	58
Quadro 5.11 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo a totalidade dos postos ocupados durante a carreira	60
Quadro 5.12 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no posto	61
Quadro 5.13 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente	62
Quadro 5.14 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no posto	65
Quadro 5.15 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de Major à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Défice das existências relativamente às vagas previstas no quadro de pilotos-aviadores, segundo o posto (2008)	17
Figura 1.2 - Numero de conclusões do curso de Oficial Piloto Aviador na Academia da Força Aérea segundo o ano de ingresso, e percentagem das conclusões relativamente às vagas, 1982-2003	19
Figura 5.1 - Número de saídas da carreira de Piloto Aviador das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade de saída (período efectivo das saídas: 1989-2008)	48
Figura 5.2 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso no curso de Piloto Aviador	49
Figura 5.3 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no curso	51
Figura 5.4 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso Quadro Permanente	52
Figura 5.5 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no Quadro Permanente	54
Figura 5.6 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de saída	55
Figura 5.7 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade, por ano de saída	56
Figura 5.8 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto atingido à data da observação	58
Figura 5.9 - Percentagem de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo o total de pilotos ocupando o posto à data da observação	59
Figura 5.10 - Percentagem de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo a totalidade dos postos ocupados durante a carreira	60
Figura 5.11 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no posto	62
Figura 5.12 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente	63
Figura 5.13 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no posto	65
Figura 5.14 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente	66







# INTRODUÇÃO

Há já alguns anos que a Força Aérea Portuguesa se tem vindo a preocupar com o reconhecimento, por parte das entidades civis, da formação profissional nela ministrada e com os incentivos que esse reconhecimento apresenta aos pilotos aviadores por si formados para trocarem a carreira da aviação militar pela da aviação civil.

Os primeiros despachos ministeriais a reconhecerem a formação profissional de algumas especialidades militares e a concederem a respectiva equivalência por homologação dos cursos datam de 1983. Só o facto de a formação por eles recebida ser reconhecida pelas entidades civis permite que o mercado da aviação civil absorva, de imediato, esta mão-de-obra altamente especializada. Todavia, se para a aviação civil esta opção é compensadora, pois reduz os custos com a formação de pilotos, para a Força Aérea é penalizadora, podendo mesmo impedir ou limitar o cumprimento da sua missão. Com a criação dos regimes de contrato e de voluntariado, essa preocupação aumentou, em virtude de a legislação entretanto publicada conceder incentivos à formação e à certificação profissional aos candidatos que pretendiam ingressar nos referidos regimes de prestação do serviço militar. Desta forma, a vida militar passou a ser encarada como um veículo de inserção no mercado de emprego, pelo que o reconhecimento e certificação da formação ministrada na Força Aérea Portuguesa se tornou fundamental para cativar jovens para as suas fileiras. As solicitações geradas para um novo quadro ao nível do reconhecimento por entidades civis da formação profissional nela ministrada, isto é, da sua certificação, não são novidade.

Houve, assim, necessidade de manter, quer a quantidade de formações, quer a sua qualidade. Surgem os contornos de uma nova relação no contexto da profissionalização. Em virtude da complexidade dos sistemas instituídos e para efectivar esse reconhecimento, os resultados obtidos estavam aquém do desejável, pelo que só um reduzido número de cursos se encontra certificado, sendo um deles a especialidade de Piloto Aviador.

Ao longo deste trabalho, irei analisar o enquadramento legal da formação na especialidade de Piloto Aviador e da sua relação, quer com os contratos e a carreira militares, quer com a mobilidade dos pilotos aviadores para o mercado da aviação civil.

- Que implicações tem, nos indivíduos e na organização, a saída, de um elevado número de pilotos para a TAP e para outras empresas de aviação comercial, tratando-se de uma especialidade com avultados custos de formação para a

Força Aérea Portuguesa, gerando capital humano que essas empresas adquirem sem incorrerem nos custos de formação?

- Como deverá reagir a Força Aérea Portuguesa a esta situação na tentativa de manter os níveis quantitativos e os qualitativos que lhe são exigidos perante este contexto de mudança, onde se enquadra a instituição militar e toda a sua envolvente?
- Quais são as motivações que levam à transição de pilotos da Força Aérea Portuguesa para o mercado civil/privado?

Considera-se o presente estudo como pertinente na medida em que pretende contribuir para a identificação e análise das motivações e as causas de transição de pilotos da Força Aérea Portuguesa para o mercado civil/privado.

Pretende-se analisar a articulação da formação profissional na Força Aérea Portuguesa na especialidade de Piloto Aviador com o regime contratual, o acesso à carreira e o sistema de progressão, bem como o regime de transição desta especialidade para as entidades civis, a fim de avaliar o seu impacto na estrutura da organização; os motivos de saída dos pilotos; o impacto quantitativo e qualitativo, as causas que tipificam e que levam a essas saídas; analisar as políticas de retenção (se é que existem, e se existem o que tem falhado).

A efectividade da Força Aérea, como parte integrante da garantia de soberania do Estado e dos compromissos assumidos, ao nível militar, depende da sua capacidade de empregar eficaz e eficientemente o seu potencial. Para isso será essencial seleccionar, formar e liderar militares competentes, profissionais e motivados. Enquanto o poder militar for necessário, a Força Aérea e, conseqüentemente, os seus pilotos serão essenciais.<sup>1</sup>

A qualidade da Força Aérea Portuguesa residirá sempre tanto ou mais nas pessoas que a compõem do que nos meios que dispõe. As pessoas continuam a ser o recurso vital para qualquer força, por serem elas que determinam a sua eficácia.

Um dos aspectos mais problemáticos de qualquer organização é o de motivar os seus elementos a alcançar os objectivos que a norteiam. Tal contributo é decisivo para aquilo que, de forma clara, é a razão de ser de qualquer organização: o seu produto final. No caso específico de Força Aérea Portuguesa: o cumprimento da missão.

---

<sup>1</sup> Pereira, João Filipe Bernardo, “Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa” *DIAEFA* 102-6, Força Aérea Portuguesa, Instituto de Altos Estudos, Abril 2001, p.1.

Alinhar os interesses e objectivos individuais com os objectivos da organização é um dos propósitos mais difíceis de conduzir e realizar. Ultrapassar esta dificuldade pressupõe o reconhecimento oportuno e a necessária actuação sobre os factores e incentivos que a podem evitar ou minorar, uma vez que do seu sucesso dependem a estabilidade e satisfação dos indivíduos e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Nos últimos anos, como teremos oportunidade de quantificar e qualificar, assistiu-se à saída de muitos pilotos da Força Aérea após vários anos de entrega às causas, virtudes e princípios que regem esta instituição, sendo a maioria excelentes pilotos e uma grande valia para a Força Aérea Portuguesa e para o País. Contudo, existem ainda excelentes profissionais no activo, que gostariam de continuar a servir esta instituição, mas que devido a factores de vária ordem consideram a hipótese de vir a abandoná-la. É no sentido de tentar preservar estes elementos e de precaver o futuro da instituição que reside o fundamento deste trabalho de pesquisa.

No novo milénio, os desafios advinham-se mais difíceis do que no passado e a Nação vai precisar, certamente, de uma Força Aérea dedicada, motivada e profissional para os enfrentar. Muito embora as pessoas mudem, tal como os desafios e as prioridades, o profissionalismo e dedicação à missão têm de permanecer.

A complexidade dos aviões modernos associada à das missões, cada vez mais diversificadas, em tipo e em número, submetem à prova a estamina, mental e física, do piloto militar da actualidade. Hoje, não é a máquina que limita o homem, mas antes o contrário. De uma maneira simplificada, pode-se dividir o modelo aeronáutico em quatro variáveis principais: o homem, a máquina, o meio e a missão. Enquanto que a última variável parece ter um impacto especial no meio militar, o elemento humano é o mais flexível, adaptável e valioso das quatro e, também, o mais vulnerável a influências que podem afectar o seu desempenho e a sua motivação.<sup>2</sup>

Pode-se afirmar que a maioria dos jovens concorre à Força Aérea perseguindo o sonho de voar, como pilotos militares. Mas como estão inseridos numa sociedade exigente e complexa, não conseguem, nem podem, alienar-se das envolventes sociais subjacentes à condição de pai, cônjuge, cidadão e pessoa.

Na Força Aérea Portuguesa (FAP), existe um panorama preocupante no domínio dos pilotos, não só devido à redução numérica, mas, principalmente, pelas situações

---

<sup>2</sup> Pereira, João Filipe Bernardo, “Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa” *DIAEFA* 102-6, Força Aérea Portuguesa, Instituto de Altos Estudos, Abril 2001, pp.1-2.

de desmotivação que se vão acentuando e generalizando. Partindo desta realidade e tendo como pressuposto que a melhor solução para os problemas é enfrentá-los clara e abertamente, pensa-se ser oportuno e profícuo, desenvolver este tema, tão importante quanto sensível.<sup>3</sup>

Assim, este trabalho de pesquisa tem como objectivo contribuir para a identificação e a análise os factores responsáveis pela dificuldade de retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa, com a finalidade de sugerir medidas tendentes a inverter esta situação. O tema aqui tratado poderia ser alargado e incidir, em maior ou menor grau, sobre a totalidade dos militares da Força Aérea Portuguesa. No entanto, pela sua vastidão e complexidade, não conciliáveis com as limitações de tempo academicamente impostas, este trabalho incidirá apenas sobre os pilotos aviadores. Para além dos condicionalismos formais e académicos e da exiguidade de estudos existentes e ou disponíveis sobre este assunto, a autora viu-se confrontada com as dificuldades inerentes a um tema que ainda é, em alguma medida, considerado “tabu” na Força Aérea Portuguesa. Tanto quanto estimulada, esta investigação foi dificultada por não existirem realmente estudos publicados sobre o seu objecto específico. Sobre este tema, podem ainda aplicar-se as palavras de Maria Carrilho, em 1978, sobre o estado da sociologia da instituição militar em geral:

[...] é significativo que se encontre tão atrasado o estudo de uma instituição – presente em todas as sociedades com Estado – que tem sido instrumento determinante no moldar político da história e que hoje detém, de facto, os meios para a destruição da humanidade. Paradoxalmente, a situação é de atribuir à enorme importância do objecto Forças Armadas. Temos por um lado, não só as razões do próprio segredo militar, como também o isolamento funcional (Poder) em que tem sido mantida a instituição militar no seio da sociedade; por outro lado [...] o enfrentar a questão da violência e da sua “administração”[...].<sup>4</sup>

O elevado número de saídas de pilotos da FAP mereceu já alguma atenção por parte das chefias militares e das tutelas políticas. Porém, não se conhecem estudos, inquéritos ou estatísticas recentes que versem esta questão, muito menos que incidam sobre as motivações dos que, ao longo dos últimos anos, optaram por outra carreira, ou dos que, permanecendo na Instituição, consideram a hipótese de sair, antes de atingir as condições de passagem à reforma.

Na própria Força Aérea existem poucos estudos sobre a retenção de pilotos. Os escassos documentos que abordam esta temática são, geralmente, fruto da curiosidade

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp. 1-2.

<sup>4</sup> Carrilho, Maria, “Principais Tendências na Sociologia Militar – Literatura e selecção Bibliográfica”, *Nação e Defesa*, 1978, p.157.

peçoal e desenvolvidos ao nível de Unidade Base, em reuniões ou inquéritos do Gabinete de Prevenção de Acidentes e são de carácter esporádico, sem que seja possível uma abordagem com a profundidade que este assunto requer. Assim, além de alguma bibliografia de enquadramento, socorri-me dos textos de formação interna, nomeadamente os trabalhos elaborados para o curso de promoção a oficial superior. No Instituto de Altos Estudos da Força Aérea (IAEFA), existem dois estudos que se relacionam directamente com este assunto, mas reportam-se a 1990 e 1991, respectivamente, aquando da saída de um grande número de pilotos da FAP. O primeiro trata da “Formação, Aproveitamento e Critérios de Saída do Pessoal Piloto da Força Aérea” e o segundo da “Motivação e Satisfação Profissional na Força Aérea Portuguesa”.

A orientação essencialmente aplicada por esses estudos, de que esta primeira parte da dissertação visa fazer um balanço, visa a compreensão de um problema com vista a sugerir linhas de resolução. Mas o pano de fundo do problema não é já o do fechamento, da instituição militar, mas sim, pelo contrário, o da sua abertura, mais particularmente da Força Aérea Portuguesa, face à necessidade emergente de concorrer com as organizações civis no mercado do trabalho qualificado.

São muitos os casos em que as formações adquiridas em organizações militares alcançaram prestígio e reconhecimento no seio do mercado de emprego, onde constituem hoje um factor de elevada competitividade das organizações e dos seus recursos humanos.

Numa sociedade em constante mutação caracterizada pela complexidade e pela incerteza, as empresas mais competitivas são as que melhor se adaptam a essas alterações. Para tal, estão dependentes, essencialmente, das competências dos seus recursos humanos. [...] Estas adquirem-se através da educação e da formação profissional<sup>5</sup>.

Por seu lado, o modelo de profissionalização das Forças Armadas caracteriza-se pela preocupação da efectiva preparação do pessoal voluntário para a sua reinserção na vida civil, com formação profissional de qualidade e certificada ligada ao rápido aparecimento de novas tecnologias. Este é, de resto, um dos seus incentivos para a captação de novos recrutas. No que concerne à preparação do pessoal para a sua reinserção na vida civil, não podemos esquecer o enquadramento legal da formação profissional, que permite a transponibilidade das formações. O ingresso nas Forças Armadas é encarado como uma etapa, mais ou menos prolongada, na vida dos seus membros. O cidadão militar antes de o

---

<sup>5</sup> Pereira, *op. cit.*, , pp.1-4.

ser era civil, e depois volta a retomar, uns passados meses e outros passados anos. Os níveis de instrução da sociedade portuguesa sofreram de forma manifesta um forte impulso, pelo que as Forças Armadas se foram adaptando a esta nova realidade, aumentando o seu contributo neste domínio.

A Força Aérea Portuguesa, como ramo das Forças Armadas onde o desenvolvimento tecnológico se repercute com grande intensidade, tem apostado na melhoria da qualidade dos seus recursos humanos. A prová-lo estão as sucessivas alterações introduzidas nos programas dos seus cursos de formação ao longo dos últimos dez anos. Em consequência, o impacto na Força Aérea Portuguesa do reconhecimento pelas entidades civis da formação profissional nela ministrada é visível sob diferentes perspectivas. No novo regime de recrutamento em voluntariado e contrato, a formação tem sido vista como um importante factor competitivo na concorrência pelo recrutamento de novos recursos humanos, oferecendo formação certificada com elevada qualificação e empregabilidade no mercado de trabalho civil. Por outro lado, esses mesmos reconhecimento e empregabilidade colocam Força Aérea Portuguesa sob a pressão, quer de motivações e expectativas dos jovens candidatos, encorajados a encarar essa formação como uma vantagem instrumental, orientada para a sua futura inserção no mercado civil em regime de concorrência com o prosseguimento da carreira militar; quer da procura de capital humano qualificado pelas organizações e empresas do sector civil.

Manifestam-se estas tendências, quer no esforço desenvolvido e nos resultados obtidos pela Força Aérea Portuguesa com os processos de certificação dos cursos, quer no fenómeno da mobilidade dos pilotos militares respondendo à procura no mercado de trabalho civil, uma vez que a sua formação é reconhecida pelas entidades responsáveis pela aviação civil a nível nacional e procurada, bem como a sua experiência de voo, pelas empresas do sector.

Ao tentar abordar um tema tão vasto e complexo, houve a necessidade de focar, simultaneamente, vários aspectos, todos eles considerados muito importantes para enquadrar o problema da retenção de pilotos na Força Aérea Portuguesa. Com a noção de que cada um dos temas definidos nos vários capítulos abarcaria, individualmente, matéria suficiente, em quantidade e relevância, para merecer um trabalho de pesquisa, optou-se por dar uma perspectiva sintética dos aspectos mais relevantes, de modo a manter um fio

condutor considerado lógico: identificação do problema; eventuais causas do problema; medidas tendentes a melhorá-lo e as respectivas recomendações.

O restante desta dissertação divide-se, assim, em duas partes, com seis capítulos. A primeira parte faz um balanço do estado do problema: do seu contexto envolvente e normativo, das suas definições e dos factores que a documentação produzida pela e em torno da Força Aérea Portuguesa tem vindo a invocar para o explicar. A segunda parte apresenta e discute os resultados da presente investigação empírica. Após a apresentação geral da metodologia adoptada, a análise das tendências quantitativas da saída de pilotos permitirá reposicionar o problema e levantar pistas para a interpretação das motivações dos pilotos, em relação com os processos organizacionais que os enquadram. Um último capítulo faz a análise qualitativa dessas motivações e das representações dos próprios agentes, de modo a prosseguir essas pistas por dentro das lógicas das pessoas envolvidas. Finalmente, a conclusão sintetiza os resultados obtidos e deriva recomendações que, no ver da autora, poderão ajudar a organização a fazer face ao problema.





# PRIMEIRA PARTE: ESTADO DO PROBLEMA

## Capítulo 1: Tendências envolventes e evolução do quadro normativo

Verdadeiramente, este é um problema que começou a surgir depois do fim da Guerra Colonial. Durante muitos anos, a companhia aérea nacional foi parcialmente alimentada, no que toca ao recrutamento de pilotos, por quadros milicianos da Força Aérea Portuguesa, à medida que estes passavam à disponibilidade. Assim, os oficiais pilotos-aviadores do Quadro Permanente não tinham «espaço» para concorrerem à actividade aérea na vida civil. Antes e durante a guerra, havia na Força Aérea a categoria de piloto atribuída a Sargentos e oficiais milicianos e a de piloto-aviador aos oficiais oriundos da Academia Militar, que estavam habilitados com o curso daquele estabelecimento. Os sargentos podiam ser milicianos ou estar integrados no QP, e os oficiais pilotos eram milicianos ou do QP, quando oriundos de Sargentos. Após o fim da guerra, as Forças Armadas Portuguesas depararam-se com o problema de excesso de pessoal e conseqüentemente com a necessidade de o reduzir.

Inevitavelmente, as Forças Armadas iniciaram uma retracção e uma reestruturação do seu dispositivo consentâneas com um novo conceito de Defesa Nacional, mais voltado agora para o teatro europeu e para as alianças internacionais. Especificamente na Força Aérea Portuguesa, e no respeitante aos seus pilotos milicianos, muitos foram absorvidos ingressando no QP, maioritariamente no Quadro de Pilotos. As novas missões de âmbito nacional e no âmbito de acordos e alianças, como é o caso da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte), exigiram a retracção do dispositivo, e meios mais adequados aos objectivos dos cenários actuais, um menor número de efectivos, maiores flexibilidade e mobilidade. No caso específico da Força Aérea Portuguesa, foi notório o excesso de pilotos e a dificuldade dos mesmos em cumprirem os mínimos de voo semestrais para manterem as qualificações operacionais.

Devido, então, à ainda relativa escassez de postos de trabalho na área da aviação comercial, alguns Sargentos Milicianos Pilotos optaram por passar ao QP, parte dos oficiais decidiram concorrer à Academia Militar e ao Curso de Formação de Oficiais (CFO) e os restantes oficiais e Sargentos, cerca de 90, frequentaram um CFO especial. Adicionalmente, alguns pilotos aceitaram ficar no Quadro de Navegadores, pois o importante era garantir o

posto de trabalho e uma carreira de prestígio como membro das Forças Armadas. Com a frequência dos cursos atrás referidos, nomeadamente do CFO especial, a Força Aérea Portuguesa, após o fim da guerra, reduziu temporariamente o número de pilotos na linha da frente (60 em dois anos e mais 30 noutros dois anos), para garantir um tempo mínimo de adaptação para os voltar a receber. Em 1981, todos tinham regressado às Unidades Aéreas, sendo promovidos a Capitão em 1983.<sup>6</sup>

O emprego e a carreira estavam garantidos com enormes vantagens pessoais (houve quem passasse de Sargento a Capitão em dois anos). Porém, alguns aperceberam-se de que só os primeiros 20 a 30 teriam possibilidades de promoção a oficial superior, devendo os restantes atingir o posto máximo em Capitão. Esta situação, com perspectivas de carreira pouco optimistas e estagnação de vencimentos, terá induzido alguma desmotivação.

O fortíssimo crescimento da aviação comercial e privada na segunda metade da década de 80 – no caso português, juntaram-se à TAP, à Air Atlantis e à SATA, a LAR, a Air Luxor, a Portugália, a Air Macau e umas quantas companhias mais pequenas sediadas maioritariamente em Tires – levou à intensificação da procura e do recrutamento de pilotos qualificados e com experiência, aptos para começar a operar virtualmente sem novo investimento na formação. A fonte onde facilmente se encontravam aviadores nessas condições era, evidentemente, a Força Aérea Portuguesa. Começou então a notar-se uma tendência para a saída de militares, vindo este movimento a acentuar-se mais na década seguinte e no início deste século. O processo de globalização e a livre circulação de pessoas e bens na Europa comunitária (factores novos que de alguma forma dinamizaram este sector do mercado de trabalho) têm também contribuído para o aliciamento do pessoal da Força Aérea Portuguesa. A título de exemplo, temos as companhias de “Express Mail” “Jet Service”, “DHL” e a “UPS”, que operam a partir de cidades europeias, nomeadamente de Bruxelas, e que todas contam nos seus quadros com antigos pilotos militares portugueses.

As políticas de recrutamento da Força Aérea Portuguesa tardaram a reagir a estes desenvolvimentos. A partir de 1987, as vagas abertas anualmente para o curso de piloto-aviador do quadro permanente eram 45, diminuindo para 20 a partir de 1991. Considerava-se então ser este número suficiente para suprir as necessidades a nível interno na especialidade de piloto aviador. Assim, os cursos de piloto em regime de contrato viram o seu término em 1992, reabrindo apenas em 1999, ao verificar-se que afinal o número de

---

<sup>6</sup> Morato, Victor Manuel Lourenço, *A Gestão de Pilotos na Força Aérea, Face à Concorrência Civil*. Sintra: IAEFA, 2003. Trabalho individual de pesquisa, pág. 2-1-2-2

pilotos do quadro permanente e o número de vagas abertas para essa especialidade não supria essas faltas. Por outro lado, a partir de 1992, a Força Aérea Portuguesa optou por deixar de recrutar pilotos milicianos, admitindo apenas pessoal com destino ao Quadro Permanente.

O equilíbrio alterou-se: as companhias aéreas comerciais continuaram a ser aliciadas em termos de carreiras, mas a fonte alimentadora – a Força Aérea Portuguesa – deixou de lhes fornecer mão-de-obra em quantidade significativa, pois passou a recrutar muito menos para o Curso de Piloto-Aviador da Academia da Força Aérea e para oficiais em regime de contrato. A quantidade destes últimos desceu bastante, porque se esperava suprir integralmente as carências com oficiais do Quadro Permanente. Isto levou a que anualmente deixassem de ser lançados no mercado de trabalho tantos pilotos experientes e altamente qualificados num escalão etário relativamente baixo (25 a 27 anos), pelo que, devido à citada explosão comercial em Portugal, os pilotos existentes – ou seja, os pertencentes ao Quadro Permanente – começaram a ser alvo de fortes incentivos remuneratórios por parte da procura comercial.

Estavam reunidas as condições para o êxodo dos pilotos militares, muitos dos quais, servindo-se de todas as possibilidades estatutárias ao seu alcance (passagem à reserva, reserva para fins políticos, licença ilimitada e abate ao quadro), começaram a abandonar as fileiras. O acréscimo das saídas de pilotos da Força Aérea Portuguesa para a Aviação Civil desde o fim dos anos 80 tem provocado problemas na organização que, subitamente, se vê privada destes profissionais, quer como executantes, quer nas funções de chefia administrativa ao nível do Estado-Maior, alguns dos quais com muitos anos de experiência e com as máximas qualificações nas aeronaves que tripulam. Em quase todas as Esquadras de Voo, os módulos (quantitativo necessário de indivíduos em cada posto e especialidade) não se encontram preenchidos, falta pessoal no Comando Operacional da Força Aérea (COFA), nas Divisões do Estado-Maior e em outros órgãos internos, assim como nas estruturas exteriores à Força Aérea. Esta situação coloca dificuldades de gestão, provocando alterações no planeamento na área do pessoal e sobrecarregando os que ficam, pois não é possível substituir um piloto de um dia para o outro e as tarefas têm de continuar a cumprir-se.

Consequentemente, alguns dos que permanecem nas fileiras, em condições de sobrecarga funcional, são ainda mais aliciados pelas propostas de trabalho que vão surgindo no mercado civil. Esta situação dá-se pelo facto de esse quantitativo ser na sua maioria composto por Majores e Tenentes-Coronéis, mas, como veremos adiante, entre os anos de

1999 e 2001 saíram muitos Capitães que actualmente seriam Majoress e Tenentes-Coronéis que estariam a exercer a função de Estado-Maior nesses Departamentos, criando as falhas nesses sectores. Não é apenas a situação dos pilotos que afecta a Força Aérea: existe, de facto, um défice global de militares do QP.

Desde a aprovação da versão inicial da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas<sup>7</sup> (LDNFA), em 1982, até 2001, os militares puderam passar à situação de reserva a fim de se candidatarem a eleições para a Presidência da República, para a Assembleia da República, para as Assembleias Regionais dos Açores e da Madeira, para a Assembleia Legislativa de Macau e para as assembleias e órgãos executivos das autarquias locais e das organizações populares de base territorial.<sup>8</sup> Ao verem indeferidos os requerimentos de passagem à reserva, e considerando que o abate ao Quadro Permanente não lhes era tão favorável, os pilotos descobriram então o n.º10 do Art.º31 da LDNFA que previa a passagem imediata à reserva quando solicitada para fins de candidaturas políticas.

Verificou-se assim, mais acentuadamente na década de 90 e nos princípios deste século, o subterfúgio de inscrição em listas de partidos políticos (normalmente em lugares não elegíveis) sempre que se realizavam eleições. Ao abrigo desta legislação, os militares passavam imediatamente à reserva, não eram eleitos e ficavam livres para a aviação civil, usufruindo ainda da respectiva pensão, assistência médica e medicamentosa, utilização de hospitais e de outros benefícios. A intenção do legislador de permitir que os militares pudessem candidatar-se a eleições, não lhes cortando esse direito cívico, foi assim completamente pervertida.

Entretanto, através do Decreto-Lei n.º279-A/2001 foram regulados os efeitos da licença especial concedida aos militares das Forças Armadas para o exercício de mandatos electivos, nos termos do art.º31.º da LDNFA, o que veio dificultar a sua utilização perversa (atendendo a que a prática entretanto seguida demonstrara que a citada disposição legal tinha sido, na esmagadora maioria dos casos, utilizada para fins diversos daqueles que estiveram subjacentes à sua aprovação, nomeadamente como forma de permitir a saída dos pilotos para companhias de aviação civil). Em 2001 procedeu-se a uma alteração da LDNFA, através da aprovação da Lei Orgânica n.º 4/2001, de 30 de Agosto, na qual passou a prever-se a concessão de uma licença especial para efeitos de capacidade eleitoral passiva, a qual produz efeitos a partir da publicação da data do acto eleitoral respectivo,

---

<sup>7</sup> Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro. (Ver anexo em CD).

<sup>8</sup> ARTIGO 31.º (Restrições ao exercício de direitos por militares). (ver anexo em CD).

cessando em caso de não eleição, de renúncia ao cargo após eleição ou de suspensão do seu exercício por prazo superior a 90 dias.<sup>9</sup>

Sem prejuízo da concessão da referida licença, os militares que se candidatem a cargos políticos continuam a ter a possibilidade de passagem à situação de reserva, nas seguintes situações:

6- Nas situações em que o militar eleito exerça o mandato em regime de permanência e a tempo inteiro, pode requerer, no prazo de 30 dias, a transição voluntária para a situação de reserva, a qual é obrigatoriamente deferida com efeitos a partir da data do início daquelas funções.

[...]

8- Determina a transição para a situação de reserva a eleição de um militar para um segundo mandato, com efeitos a partir da data de início do respectivo exercício [...].

Devido a esta alteração da legislação, assiste-se agora a um maior número de pedidos para abate ao Quadro Permanente, não obriga a Força Aérea Portuguesa ao pagamento da pensão de reserva ou de qualquer tipo de assistência, onerando assim mais a saída. No entanto, a situação continuou a ser penalizadora.

Para estas saídas têm sido utilizadas todas as vias disponíveis: desde a passagem à reserva, incluindo para fins políticos e a licença ilimitada até, em último recurso, o abate ao quadro. A licença ilimitada foi requerida por poucos pilotos. Só era concedida ao militar que tivesse prestado pelo menos oito anos de serviço efectivo após o ingresso no Quadro Permanente. Em meados dos anos 90, surgem os primeiros pedidos de passagem à situação de reserva que, por serem ainda poucos, foram deferidos. A reserva era geralmente pedida para efeitos eleitorais, ao fim de cinco anos nesta situação o militar passava para a reforma, ficando livre. No entanto, rapidamente o número destes pedidos, por parte de oficiais dos quadros de Pilotos (PIL) e de Pilotos Aviadores (PILAV), aumentou exponencialmente levando a chefia da Força Aérea Portuguesa a tomar medidas tendentes a estancar este fluxo.

Face aos indeferimentos de requerimentos de passagem à reserva, alguns pilotos recorreram à licença ilimitada (poucos) e outros, sobretudo a partir de 2001, solicitaram o seu abate ao Quadro Permanente. A decisão legal de indeferir os pedidos de passagem à reserva gerou situações sentidas como algo injustas. Militares com menos tempo de serviço

---

<sup>9</sup> Ver n.º 2 *in fine* do art.º 31-F da Lei Orgânica nº4/2001, de 30 de Agosto. (Ver anexo em CD).

passaram a usufruir de pensões de reserva e mais tarde de reforma, enquanto outros, por vezes com 30 anos de serviço, vieram a perder parcialmente regalias (a reforma virá só a partir dos 60 anos, e baseada numa fórmula de cálculo diferente).

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) é o documento de base que define as condições de ingresso no Quadro Permanente, bem como as regras que permitem aos militares desligarem-se do serviço activo. Também a alteração da LDNFA é importante, já que muitas das saídas ocorridas entre 1999 e 2001 se verificaram ao abrigo do Artº31, como já foi aludido. Uma lei com elevado grau de flexibilidade vai sempre provocar descontentamento nos que se sentem atingidos negativamente pela sua interpretação. Por parte da Força Aérea Portuguesa, poderá sempre ser invocada a legislação vigente e adaptada a sua flexibilidade às alterações nas soluções adoptadas, pela indispensabilidade de manter quantitativos entendidos necessários ao cumprimento da missão e, desta forma, fazer uso do poder discricionário do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA).

Alguns militares preferem desvincular-se de vez da Força Aérea, processo designado de abate ao Quadro Permanente. Neste enquadramento, ficam sujeitos às obrigações decorrentes Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR, Decreto-Lei nº236/99) e recorrem a esta via para transitarem para uma outra situação. O militar é abatido ao Quadro permanente, ao abrigo do art.º 171, quando: não possui as condições legais para a situação de reforma, sendo considerado incapaz para todo o serviço; o próprio o requer e é autorizado; tenha cumprido o tempo mínimo de serviço efectivo na sua categoria após o ingresso no Quadro Permanente, ou mediante o pagamento de uma indemnização ao Estado, se não tiver o cumprido; exceda 10 anos na situação de licença ilimitada. Após Setembro de 2007, o tempo mínimo de serviço efectivo passou de 8 para 12 anos – mas apenas no caso dos pilotos cuja data de ingresso seja posterior à entrada em vigor da Lei.<sup>10</sup>

Muitos preferem sair ao fim do período obrigatório no Quadro Permanente da FAP sem pagar indemnização; outros, mesmo saindo antes, acham mais compensatório do que continuarem a pertencer aos quadros da FAP. O abandono dos Quadros Permanentes continua ainda muito dependente de um forte poder discricionário, que resulta óbvio da expressão “seja autorizado”. Se admitirmos que não se pretende abandonar os QP, mas procurar em alternativa uma situação fora do serviço activo, deve-se referir no actual

---

<sup>10</sup> Lei nº310/2007 de 11 de Setembro. (Ver anexo em CD).

EMFAR (Decreto – Lei nº236/99), com alterações (Decreto – Lei 197-A/2003) que diz no Artigo 140º:

O militar encontra-se numa das seguintes situações:

- a) Activo
- b) Reserva
- c) Reforma

Se a opção é pôr de parte o serviço activo e não analisando a situação de reforma, por não interessar para questões que estamos a tratar, resta abordar que hipóteses podem oferecer a situação de reserva. Para este efeito é preciso interpretar a passagem à situação de reserva (situações não previstas na LDNFA).<sup>11</sup>

Poder-se-iam ainda considerar, eventualmente, outras situações fora da actividade de serviço, tais como as decorrentes da licença sem vencimento prevista no artigo 149º do Decreto -Lei n.º 197 - A/2003, de 30 de Agosto: “Considera-se na situação de licença sem vencimento o militar que se encontre de licença ilimitada ou registada nos termos do presente Estatuto.”

A licença ilimitada pode ser obtida desde que o militar a requeira e seja deferida;<sup>12</sup> mas apenas pode ser concedida ao militar que tenha prestado pelo menos oito anos de serviço efectivo após o ingresso nos QP e não pode ser promovido enquanto se mantiver nesta situação. A licença registada por seu lado é concedida exclusivamente a seu requerimento, “[...] não podendo perfazer mais de seis meses, seguidos ou interpolados, por cada período de cinco anos e não pode ser concedida, de cada vez, por períodos inferiores a um mês.” (art.º 204).

O presente Estatuto mantém todas as dificuldades e contingências do abandono do serviço militar, quer definitiva, quer temporariamente. Estipulam-se várias exigências, recorre-se muito à definição de tempos mínimos para pedidos de mudança de situação, faculta-se o chamamento ao serviço efectivo em quaisquer situações, o uso das expressões “seja deferido” ou “seja autorizado”, o que defende fortemente o poder discricionário. O Coronel Moreira Santos afirma no seu trabalho final no Curso Superior de Guerra Aérea:

[...] generalizou-se a vivência emocional da problemática da saída de alguns, criando um clima psicológico que faz com que a afirmação de rejeitar a organização seja, muito mais, devida à influência negativa das discussões acaloradas, pouco lógicas e

---

<sup>11</sup> Artº152 do Decreto – Lei n.º 197-A/2003.

<sup>12</sup> Artº 99, artº 204 e artº 206 do Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Decreto – Lei nº197-A/2003. (Ver anexo em CD).

profundas, do que propriamente a uma vontade efectiva de abandonar a instituição.

13

Como veremos no capítulo 5, as saídas processam-se a um ritmo elevado, causando um défice elevado de pilotos, o que já limita o cumprimento da missão atribuída à Força Aérea Portuguesa, com pessoal em falta nos Comandos Dirigentes a exercer funções de Estado-Maior e nas Esquadras de Voo em que os módulos de pessoal são claramente superiores aos efectivos actuais.

O quantitativo global de pessoal nas fileiras da FAP encontra-se definido superiormente no art. 1º de Decreto-Lei nº 202/93, que fixa os quadros de pessoal dos ramos das FFAA. O quantitativo específico do recurso humano fundamental na FAP, os pilotos, está determinado no despacho nº 51/2008 do CEMFA para o módulo dos Quadros Especiais (QE) PILAV e PIL, a vigorar desde 29 de Setembro de 2008 e, ainda, por documentação interna da FAP que determina as metas a atingir.

Da simples análise estatística dos dados disponíveis actualmente, podemos dizer que o quantitativo de pilotos da FAP fica aquém do tornado necessário pelos requisitos operacionais para a manutenção de todas as missões atribuídas, o que gera grandes limitações, principalmente ao nível das Esquadras de voo.

É [...] de salientar que uma grande parte destes pilotos são RC [em regime de contrato] (80) ou então PILAV [pilotos aviadores] com muito pouca experiência operacional, nomeadamente Alferes em qualificação ou Tenentes com pouco tempo de posto, o que faz com que os números sejam, de facto, enganadores e inflacionados.<sup>14</sup>

Como se constata no Quadro 1.1, e na Figura 1.1, existem diferenças significativas entre o Quadro Orgânico determinado pelo CEMFA e as existências reais, sendo mais expressivo nos postos de major e, sobretudo, no de capitão. No posto de major, existe um quantitativo inferior em 14 elementos ao que na realidade deveria existir, e no caso dos capitães e subalternos (tenentes e alferes) o défice é de 69 indivíduos. Majores e capitães são os postos com a missão primária de comandantes de uma Esquadra de Voo. Com a saída destes, são os subalternos a ocuparem estes cargos, voando menos horas e obtendo menos qualificações de voo em consequência.

---

<sup>13</sup> Santos, Rolando da Cunha Moreira, *Formação, Aproveitamento e Critérios de Saída do Pessoal Piloto da Força Aérea*. Sintra: IAEFA, 1990. Trabalho individual de pesquisa, pág. 5-19.

<sup>14</sup> Pedrosa, Pedro Miguel dos Santos Gouveia, *A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa*; Trabalho individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea, 2007/2008, p.7

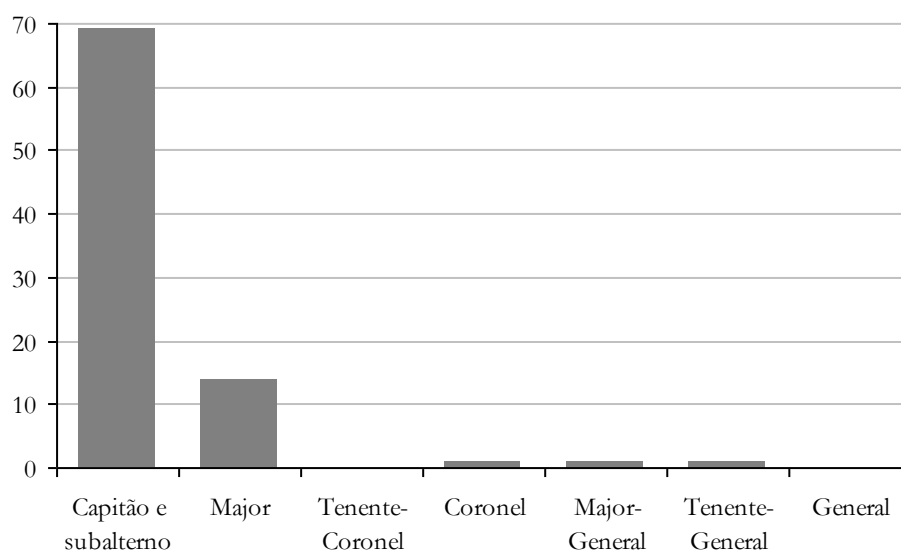


**Quadro 1.1 - Quadro de Pilotos-Aviadores (2008)**

Postos	Vagas	Existências	Diferenças
Capitão e subalterno	176	107	-69
Major	44	30	-14
Tenente-Coronel	29	29	0
Coronel	21	20	-1
Major-General	8	7	-1
Tenente-General	6	5	-1
General	1	1	0
Total	285	199	-86

Fonte: SIGAP e Despacho n.º 51/2008 (quadros especiais dos militares dos QP da FAP)

**Figura 1.1. Défice das existências relativamente às vagas previstas no quadro de pilotos-aviadores, segundo o posto (2008)**



Fonte: Quadro 1.1

Uma das soluções encontradas em 1999, após sete anos de interregno que ajudaram a desequilibrar a balança de pilotos, foi o recrutamento de pessoal destinado a piloto em regime de contrato. Tradicionalmente, a Força Aérea Portuguesa sempre dispusera de pilotos milicianos, agora denominados de Pilotos em Regime de Contrato. Em 1992, teve lugar o último curso com apenas oito elementos brevetados; em 1999 recomeçou-se o recrutamento de pessoal destinado a pilotos em Regime de Contrato.

Entre 1991 e 1999, as vagas planeadas para admissão à Academia da Força Aérea com destino aos cursos de Pilotos Aviadores diminuíram de 21 para 16, verificando-se um mínimo entre 1994 e 1997 com a abertura de apenas 12 vagas para o concurso de Pilotos Aviadores. Só a partir de 2000 as vagas estabilizaram à volta de 30. Estas grandes flutuações prejudicam sempre a estabilidade de qualquer quadro, sendo os efeitos visíveis

apenas a longo prazo, com promoções demasiado rápidas em alguns casos e com estrangulamento em outros.

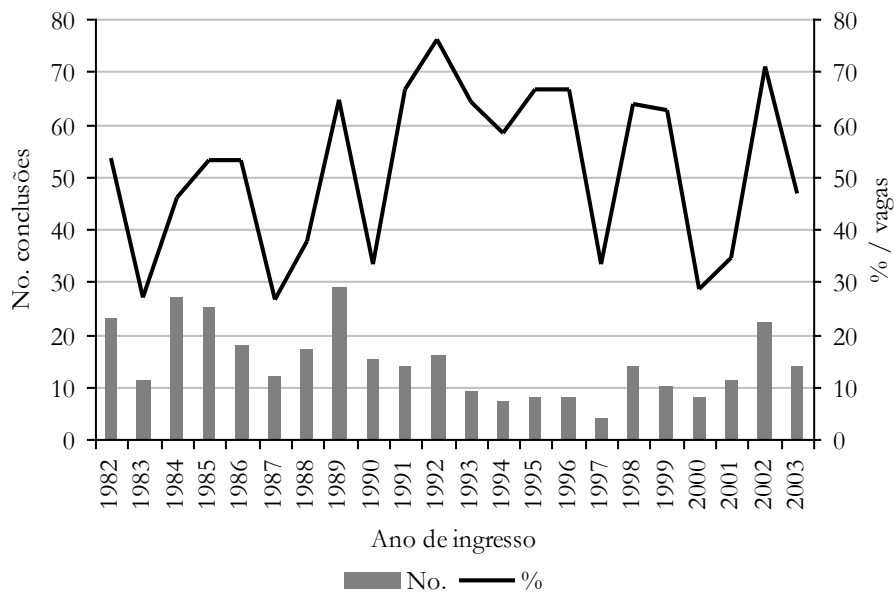
Por outro lado, as taxas de sucesso na conclusão dos cursos situaram-se em média em menos de 55 por cento entre 1982 e 2003, e só cerca de 48 por cento das vagas planeadas no mesmo período se traduziram em conclusões do curso.

**Quadro 1.2 - Recrutamento de Oficiais Pilotos-Aviadores na Academia da Força Aérea, 1982-2003**

Anos	A. Vagas No.	B Ingressaram No.	C Concluíram		
			No.	% (B)	% (A)
1982	43	43	23	53,5	53,5
1983	41	41	11	26,8	26,8
1984	59	58	27	46,6	45,8
1985	47	48	25	52,1	53,2
1986	34	34	18	52,9	52,9
1987	45	33	12	36,4	26,7
1988	45	35	17	48,6	37,8
1989	45	55	29	52,7	64,4
1990	45	27	15	55,6	33,3
1991	21	26	14	53,8	66,7
1992	21	21	16	76,2	76,2
1993	14	14	9	64,3	64,3
1994	12	12	7	58,3	58,3
1995	12	12	8	66,7	66,7
1996	12	9	8	88,9	66,7
1997	12	9	4	44,4	33,3
1998	22	20	14	70,0	63,6
1999	16	14	10	71,4	62,5
2000	28	10	8	80,0	28,6
2001	32	15	11	73,3	34,4
2002	31	25	22	88,0	71,0
2003	30	30	14	46,7	46,7
Total	667	591	322	54,5	48,3

Fonte: Academia da Força Aérea, Base de dados da Secretaria dos alunos e relatórios anuais.

**Figura 1.2 - Numero de conclusões do curso de Oficial Piloto Aviador na Academia da Força Aérea segundo o ano de ingresso, e percentagem das conclusões relativamente às vagas, 1982-2003**



Fonte: Quadro 1.2

Citando o Capitão Pedro Pedrosa no seu trabalho de investigação individual,

[...] considerando apenas a vertente operacional temos que, de acordo com a directiva n.º 3/2008 do CEMFA de 24 de Março de 2008 deveriam existir, actualmente, 169 pilotos nas Esquadras de voo. A realidade das Esquadras é um pouco diferente desse número: o quantitativo de pilotos do Quadro (PILAV e PIL, de todos os postos incluindo Oficiais Gerais) em efectividade de serviço é de cento e oitenta e três, em 31 de Dezembro de 2007, ao qual somamos oitenta RC no activo, num total de duzentos e sessenta e três pilotos. Destes números deduzimos, de imediato, que ou não existem pilotos a desempenhar funções fora das Esquadras de voo (o que se sabe não ser verdade) ou então, e para guarnecer outras áreas sensíveis e necessárias, como por exemplo, o Estado Maior da Força Aérea (EMFA) ou o Comando Operacional da Força Aérea (COFA), as Esquadras de voo debatem-se com quantitativos reduzidos, tornando extremamente difícil a operação dos meios aéreos. [...]. A magnitude real dos números está patente no número de saídas desde 2001 a 2007 [...] sessenta e nove destes pilotos são RC, logo com uma vida útil operacional limitada à duração do seu contrato [...]<sup>15</sup>

O Capitão Pedro Pedrosa afirma no seu trabalho de investigação que a falta de pilotos se reflecte em três aspectos fundamentais:

- Reduzido número de tripulações qualificadas e prontas para executarem as missões, levando a enorme sobrecarga das tripulações prontas;
- Grande dificuldade, ou mesmo incapacidade, de qualificar/acompanhar pilotos menos experientes, com possíveis reflexos ao nível da Segurança de Voo;

<sup>15</sup> Pedrosa, *op. cit.*, pp.7-8.

- Garantia de continuidade da passagem de experiência e conhecimento comprometida.

Uma outra vertente que contribui para o número reduzido de pilotos nas Esquadras de voo, prende-se com o elevado número de serviços e cursos que, sendo obrigatórios estatutariamente, resultam numa diminuição real, mas pouco visível.

Os pilotos RC têm, à partida, a sua vida na FAP limitada à duração do contrato que, presentemente, é de seis anos, apesar de estar já prevista a extensão até aos vinte anos, não estando ainda em vigor por falta de regulamentação. Esta situação não seria muito importante não fosse o caso de, neste momento, constituírem já mais de 30 por cento do total de pilotos no activo, e de estarem já a terminar os seus contratos, os elementos dos primeiros cursos terminados em 2001 e 2002, agravando o problema da falta de pilotos.<sup>16</sup>

A visão interna das chefias da FAP sobre este problema é um tanto redutora, dado que apesar de reconhecer as dificuldades com que a Organização se debate, em termos operacionais, com a falta crescente de pilotos, apenas considera a motivação económica como responsável pelo fluxo de pilotos para a aviação civil, e nenhuma mais.

Uma leitura decorrente dos memorandos do CEMFA ao Ministro da Defesa Nacional (MDN) é o facto de, regularmente, se chamar a atenção para a abertura de concurso para admissão de pilotos à TAP e, enquanto a legislação em vigor permitiu, a intenção de alguns pilotos se candidatarem a eleições, com o objectivo de saírem da Força Aérea portuguesa, com destino à aviação civil, como que a chamar a atenção para nova debandada, tendendo a reduzir o problema a motivações económicas.

A substituição de um piloto nas fileiras da Força Aérea portuguesa acarreta custos reconhecidamente elevados. O processo para formar um piloto experiente (500 a 1000 horas de voo, dependendo do tipo de aeronave), demora seis a oito anos, para o caso dos PILAV. Para compensar tais custos, um PILAV que tenha terminado o curso depois de Setembro de 2007 tem de permanecer na FAP por um período de doze anos após ingressar no Quadro Permanente, ou cumprir o contrato de seis anos, no caso dos ingressados em Regime de Contrato. No caso de rescisão do vínculo contratual por iniciativa do militar, o Art.º 49 do Regulamento de Lei do Serviço Militar (RLSM) refere que este fica sujeito ao pagamento de indemnização ao Estado, calculada em função dos custos envolvidos na sua formação e na expectativa da sua afectação funcional. Está em vigor uma fórmula de cálculo da indemnização a pagar pelos pilotos, caso pretendam abandonar as fileiras antes

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp.11.

de completado o tempo mínimo de serviço efectivo, que está vertida no despacho nº 27/99/A do CEMFA de 24 de Setembro.

A falta de Majores, Capitães e subalternos, relativamente ao quadro orgânico nas Esquadras de Voo, obriga a que para se manterem as missões atribuídas às diversas esquadras, se utilizem Tenentes-Coronéis para além do habitual, em prejuízo das posições de Estado-Maior. Contudo, se fosse completado de uma só vez o número de Pilotos Aviadores em falta, seguramente isso originaria problemas nefastos daqui a alguns anos, pois haveria afunilamento de carreiras e conseqüentemente dificuldades de progressão, gerando diferenças de posto acentuadas entre militares do mesmo curso, uma vez que até ao posto de Major todos progridem simultaneamente.

Os Pilotos Aviadores têm por tradição uma ascensão mais rápida na carreira comparativamente com outras especialidades. Durante os anos 90 houve situações em que alguns cursos surgiram com 30 a 32 elementos cada (Capitães e Tenentes de 95) e outros 15 e 20 elementos (Capitães de 91 e 92). Em simultâneo o quadro do topo estava completo não havendo promoções a Coronel e Tenente-Coronel entre 1 de Novembro de 1996 e 30 de Abril de 1998, ou seja durante 18 meses. Estes constrangimentos provocaram um natural descontentamento e terão levado alguns pilotos, perante a abertura das companhias civis por um lado e face às fracas expectativas de promoção por outro, a abandonarem a vida militar.<sup>17</sup>

O Regime de Contrato, à primeira vista, não apresenta problemas de recrutamento, considerando que estes jovens têm a oportunidade de voar aviões militares e ao mesmo tempo obter o “passaporte” para a aviação comercial, que necessita de muitos pilotos e está sempre ávida por receber jovens com qualificações e experiência invejáveis, em cuja formação não investiu. Mas, mesmo que se conseguisse aumentar consideravelmente o número de candidatos admitidos para frequentar o curso de PILAV na Academia da Força Aérea e complementar este número através de alguns cursos de Pilotos em Regime de Contrato, para além das dificuldades de pessoal e de meios para ministrar instrução, resultaria a substituição de pilotos muito experientes por outros inexperientes. Adicionalmente, na tentativa de colmatar a falta de pilotos operacionais, em algumas Esquadras foram nomeados pilotos com postos de Oficial Superior, com uma experiência de voo relativamente recente, que se encontravam a desempenhar funções de Estado-Maior. Esta iniciativa acarreta algumas desvantagens, esvaziando lugares importantes de chefia, onde também são essenciais pilotos experientes. A falta de pilotos nos postos de

---

<sup>17</sup> Morato, *op. cit.*, pp. 2-5, 2-6.

Major, Capitão e Subalterno deve-se, principalmente, ao elevado número de saídas “não previstas” que ocorreram nos últimos anos.

A retenção de pilotos é um problema central, pelo menos, por quatro razões: com a saída de pilotos perde-se prontidão e capacidade de cumprimento da missão; a Força Aérea Portuguesa necessita de pilotos qualificados e com experiência; o investimento associado à formação, qualificação e treino de cada piloto é muito elevado; e há dificuldades para recrutar e formar novos pilotos. A necessidade de pilotos civis atingiu níveis históricos após 2000, devido ao crescimento económico mas também devido ao grande número de pilotos que alcançaram a idade de reforma e que tiveram de ser substituídos.

[...] de acordo com o memorando 85/98 de 2 Novembro do Chefe do Estado – Maior da Força Aérea (CEMFA) e segundo informações obtidas junto da TAP, até 2005 cerca de 150 pilotos atingirão o limite de idade...e a falta de pilotos está incluído no défice do global de pessoal do QP: menos 726 oficiais e sargentos<sup>18</sup>

Para além do fosso que existe entre a qualidade da formação militar e da formação civil e da necessidade de investimento, consideravelmente reduzida, por parte das companhias de aviação comercial, os pilotos militares têm uma experiência muito particular, que os torna alvos privilegiados da procura. Por sua vez, as remunerações e, principalmente, as condições de trabalho que a maioria das companhias oferece, são, indiscutivelmente, ofertas tentadoras, muito distantes da realidade da Força Aérea Portuguesa:

“Um co-piloto da TAP ganha mais do que o chefe do Estado-Maior da Força Aérea”, explicou recentemente ao *Diário de Notícias* o titular deste cargo, defendendo a aplicação de medidas adicionais – leia-se “aproximar os suplementos dos pilotos daqueles que se pagam na aviação civil [...]”.<sup>19</sup>

Existe também uma sensação de que os pilotos da Força Aérea Portuguesa estão subaproveitados, na medida em que muito cedo passam a desempenhar funções de comando e chefia, por vezes em áreas que poderiam ou deveriam ser atribuídas a oficiais de outras especialidades. Esta “passagem para a secretária”, para além de ser, com frequência, demasiado prematura na carreira do Oficial Piloto Aviador, que poderia ser mais “rentabilizado” permanecendo a voar durante mais tempo, provoca um sentimento de

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 2-8.

<sup>19</sup> [www.linhadafrente.net/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=12144&start=90](http://www.linhadafrente.net/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=12144&start=90), 05 de Dezembro 2008

frustração a quem investiu tanto tempo e passou por muitos condicionalismos na procura de satisfazer o desejo que o estimulou a optar pela Força Aérea Portuguesa – “voar”.





## Capítulo 2: Definições do problema

O problema da retenção de Pilotos é apenas um dos aspectos da gestão de pessoal que interessam à Força Aérea, mas, certamente, um dos mais importantes com reflexo directo no bom desempenho e na prontidão. A Força Aérea tem objectivos específicos que tem de cumprir e que necessitam do esforço produtivo dos seus profissionais, em termos físicos e intelectuais, conjugados numa enraizada dedicação. Surge assim, uma reciprocidade de interesses: a Força Aérea Portuguesa satisfaz as suas necessidades através das capacidades, empenhamento e energia dos seus militares e estes procuram satisfazer as suas necessidades e ambições pessoais, vinculando-se a esta Instituição. Enquanto esta reciprocidade se mantiver, existe o equilíbrio e a satisfação de ambas as partes, mas quando deixar de ser percebida, pode levar à desmotivação, insatisfação, menor desempenho e, em última análise, à incompatibilidade e ruptura.

Esta incompatibilidade e ruptura com a Instituição tem, nos últimos anos, conduzido à saída prematura de militares, que de um modo ou de outro, não encontraram viabilidade nas respostas às suas expectativas, assumindo especial relevo no quadro de pilotos. A literatura sobre este assunto produzida no âmbito da própria Instituição aponta as seguintes dimensões do problema:

### 2.1. Recrutamento

Muito embora o âmbito deste trabalho não incida sobre o recrutamento, a retenção de pilotos está, inevitavelmente, relacionada com este elemento. Tenta-se apenas, abordar alguns aspectos subjacentes à relação entre o recrutamento e a retenção de pilotos.

#### a. Pilotos em Regime de Contrato

A partir de 1999, a Força Aérea optou por admitir Pilotos em Regime de Contrato (PIL RC), para fazer face ao défice de Pilotos do Quadro Permanente. A abertura de cursos para PIL RC pode aumentar o número de pilotos de uma forma mais rápida, uma vez que estes instruídos necessitam, apenas, de um ano e meio de curso, aproximadamente, até poderem ingressar numa esquadra operacional.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Pereira, *op cit.*, p.2-2

Apesar do número, significativamente reduzido de pilotos em formação neste regime, será um primeiro passo no sentido de minorar a falta de pilotos nas Esquadras.

### **b. Experiência *versus* inexperiência**

É de salientar que a maior percentagem dos pilotos que saíram da FAP pertenciam aos postos de Capitão e Major e possuíam uma grande experiência de voo com qualificações de: pilotos de experiência; pilotos instrutores; pilotos supervisores e pilotos comandantes; entre outras. Também nas Esquadras desempenhavam normalmente, as funções de maior relevo, como sejam, as de Oficial de Operações, Uniformização, Tiro, Planeamento e Guerra Electrónica. Pode-se mesmo dizer que estavam na fase das suas carreiras onde poderiam dar mais rendimento à Força Aérea, pela experiência, qualificações e funções que desempenhavam dentro das Esquadras de Voo, fazendo parte da “espinha dorsal” dos tripulantes qualificados.

Mesmo que se consiga aumentar consideravelmente o número de candidatos admitidos para frequentar o curso de PILAV na Academia da Força Aérea (AFA) e complementar este número através de alguns cursos de PIL RC, para além das dificuldades de pessoal e de meios para ministrar instrução, ressalta a substituição de pilotos muito experientes por pilotos inexperientes. Adicionalmente, na tentativa de colmatar a falta de pilotos operacionais, em algumas Esquadras, foram nomeados pilotos com postos de Oficial Superior, com uma experiência de voo relativamente recente, que se encontravam a desempenhar funções de Estado-Maior. Esta iniciativa acarreta algumas desvantagens, esvaziando lugares importantes de chefia, onde também, são essenciais pilotos experientes.<sup>21</sup>

Uma Esquadra de Voo composta por Tenentes inexperientes, “as pernas”, e por Oficiais Superiores, “a cabeça”, precisa de um “tronco”, a tal “espinha dorsal”, que deveria ser composta por Capitães experientes e com todas as qualificações em voo. Isto não subentende, de modo algum, que Tenentes e Oficiais Superiores não possam ser excelentes pilotos capazes de cumprir cabalmente a missão, mas faltará por certo, o entrosamento necessário aos menos inexperientes e a continuidade essencial e desejada para o futuro dessa esquadra.

---

<sup>21</sup> Pereira, op cit., pp.2-3.

## 2.2. Valores morais e institucionais

Há um conjunto de valores e princípios que estão intimamente ligados à Instituição Militar e que constituem o seu pilar moral: a disciplina, a lealdade, a honestidade, a coragem, o espírito de sacrifício, o espírito de corpo, o sentido de justiça e o sentido de responsabilidade. Estes são elementos basilares onde assenta a Instituição Militar e que, forçosamente, não poderão ser subjugados ou alterados no tempo. Contudo, a sociedade vai-se tornando cada vez mais complexa, com ofertas cada vez mais diversificadas e acessíveis e a multiplicidade de opções torna a escolha mais difícil.

A modernização e o aprofundamento do regime democrático trouxeram consigo um maior sentido crítico, uma maior consciência social, um maior individualismo e uma maior permissividade, tendo como consequência uma diminuição da autoridade e do poder coercivo das instituições. Por outro lado, a modernização e o correspondente desenvolvimento tecnológico representam exigências no campo das capacidades humanas que ultrapassam, em muito, as do passado, a que não é possível corresponder sem talento, polivalência, energia e motivação. Por isso, não se pode genericamente considerar que as novas gerações de pilotos têm menos carácter, empenhamento, profissionalismo ou sentido patriótico, apesar de se ouvir, com alguma frequência: que os valores já não são os mesmos nestas gerações; que houve uma alteração de valores, de amor patriótico e serviço acima de tudo para, apenas, mais um trabalho. Muito provavelmente, os valores permanecem os mesmos, podendo, eventualmente, haver uma troca de prioridades, que vão ao encontro da cultura social actual e que afecta todos os que nela estão inseridos, sem excepção. É preciso não esquecer que os jovens que são recrutados para a Força Aérea Portuguesa, os seus familiares e amigos, são parte integrante da sociedade e é esta que tem predominância sobre a Instituição Militar, e não o contrário.

Sem negar o papel de relevo que os argumentos económicos e a componente materialista ganharam junto de todos os sectores da sociedade, com reflexos evidentes nos militares, isto não significa uma distorção de valores, menos ética ou menos dedicação. Significa apenas que os problemas são encarados de modo diferente, porque os militares – como cidadãos – cresceram e vivem num ambiente diferente, com outras exigências e também com outras necessidades.

Ao contrário do que se poderia pensar, a dificuldade na retenção de pilotos não tem a ver com nenhuma geração em particular, nem tão pouco com a falta de valores. Os pilotos de hoje não são menos profissionais, nem menos dedicados ou patriotas do que as gerações passadas, tal como as dificuldades de retenção actuais, não são

muito diferentes das que a FAP viveu no final dos anos oitenta. Uma vez que se repete ciclicamente, esta questão não está associada à geração, mas antes à Instituição e a todos os seus condicionalismos, internos ou externos.<sup>22</sup>

Se a “política” da admissão de pilotos for no sentido de encontrar um número relativamente estável e consistente que permita satisfazer as necessidades da Força Aérea, através do preenchimento de vagas para o Quadro Permanente, complementando-o com a admissão de Pilotos em Regime de Contrato, pode-se antecipar um prazo de estabilização da ordem dos cinco a dez anos. Isto se considerarmos que as metas dos quantitativos de recrutamento são alcançados e contabilizando apenas, as saídas “normais”, ou seja, a passagem para a reserva ou reforma após os 36 anos de serviço. Entrando em linha de conta com uma previsão substanciada nos indicadores macroeconómicos actuais e nos índices médios de saídas dos últimos cinco anos, prevê-se com uma projecção muito pessimista para a qual não é possível antever uma estabilização.

### **2.3. O problema da retenção**

As pessoas continuam a ser o recurso mais vital da Força Aérea, uma vez que delas dependem a prontidão e o cumprimento da missão. A Instituição Força Aérea tem de ser encarada como uma entidade viva, onde exista um ambiente de trabalho que permita aos seus militares e civis trabalharem em conjunto e em sintonia com vista a atingirem objectivos comuns. Para isso, é necessário avaliar se existe ou não, uma harmonia entre os objectivos fundamentais da Instituição e a identificação dos seus membros com esses objectivos, perspectivando legitimamente as suas necessidades individuais.

A retenção de pilotos é um problema central, pelo menos, por quatro razões: com a saída de pilotos perde-se prontidão e capacidade de cumprimento da missão; a FAP necessita de pilotos qualificados e com experiência; o investimento associado à formação, qualificação e treino de cada piloto é muito elevado; há dificuldades para recrutar e formar novos pilotos. O processo para formar um piloto experiente (500 a 1000 horas de voo, dependendo do tipo de aeronave), demora oito a dez anos, para o caso dos PILAV. [...] Os meios da FAP são cada vez mais sofisticados e exigentes, bem como as suas missões que se desenrolam em teatros de operação cada vez mais diversificados e complexos. Só com pilotos experientes e bem treinados será possível à FAP, cumprir, cabalmente, todos os compromissos nacionais e internacionais da sua responsabilidade, mantendo sempre elevados níveis de prontidão, profissionalismo e segurança; ao mesmo tempo que treina e enquadra os pilotos mais jovens.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Pereira, op. cit., pp.2-5, 2-10.

A dificuldade em repor a experiência daqueles que decidem abandonar a Força Aérea Portuguesa é talvez, o condicionalismo mais difícil de ultrapassar.

## 2.4. O passado presente

O problema da retenção de pilotos já foi vivido na Força Aérea Portuguesa no passado, envolto em alguns condicionalismos diferentes, mas reflectindo as mesmas necessidades básicas.

Nos últimos anos, um tema obrigatório de conversa e de preocupação na Força Aérea tem sido o problema de retenção de pilotos. As companhias comerciais continuam a recrutar com agressividade e com o engodo de pagamentos chorudos, tirando partido da abertura do mercado e, adicionalmente, do descontentamento crescente dos pilotos militares. Estes sentiram esvaziar-se a reciprocidade do seu contrato psicológico com a Força Aérea, e não demonstram grande compreensão pelos problemas que as chefias enfrentam, porque, talvez, a comunicação vertical não tenha sido suficientemente eficaz em assunto tão sensível. Por vezes cai-se na tendência fácil de considerar os pilotos que pretendem desvincular-se como merecedores de menos consideração quando muitos deles têm atrás de si folhas de serviço muito meritórias, tendo demonstrado em combate, o seu valor.

Na 'ordem do dia' tem estado o Art.º 31 da Lei 29/82 (Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas), no qual se baseia a maioria dos pedidos de desvinculação (o chamado 'requerimento para a política'). Todos nos apercebemos que, de facto, o recurso àquela disposição é um 'subterfúgio legal', talvez o único que aquele pessoal vê para sair da Força Aérea. Qual a razão para este extremar de opiniões? Decerto as compensações materiais, mas também a incapacidade (nuns casos) ou a impossibilidade (noutros) de se manter a reciprocidade do contrato psicológico.

Poder-se-á até chegar à conclusão que o recurso abusivo ao Art.º 31 da Lei 29/82 é contrário a normas gerais do Código Civil, e portanto passível de ser recusado. Se tal acontecer, o problema estará encerrado do ponto de vista legal e administrativo! Todavia, ele continuará a subsistir nos seus aspectos fundamentais: o motivacional, e os efeitos nefastos que a desmotivação e o descontentamento de alguns acarretarem em termos de deterioração do ambiente de trabalho, do espírito de missão, da solidariedade institucional e de exemplo aos mais novos.

Este artigo, já com mais de doze anos, continua completamente actual. É fundamental para a Força Aérea Portuguesa que a tendência dos níveis de retenção de pilotos se inverta e tudo o que se fizer nesse sentido, deverá integrar as pessoas, a Instituição e os recursos disponíveis, na tentativa de cumprir bem a missão num adequado ambiente de motivação e satisfação profissional. Na tentativa de ultrapassar a falta de Pilotos do Quadro Permanente, a Força Aérea optou, a partir de 1999, por voltar a admitir Pilotos em Regime de Contrato. No entanto, coloca-se um problema de falta de experiência nas Esquadras de Voo, uma vez que a maioria dos pilotos que saíram da Força Aérea Portuguesa, como ficou dito, pertenciam aos postos de Capitão e Major, possuíam

uma enorme experiência de voo e desempenhavam também as funções de maior relevo nas Esquadras de Voo.

## Capítulo 3: Factores do problema

De acordo com os poucos estudos disponíveis, uma variedade de causas poderá contribuir para a dificuldade em reter os pilotos na Força Aérea. Essas causas podem estar relacionadas com factores contextuais ou conjunturais, exteriores à própria Instituição, ou serem de carácter institucional, inerentes à Força Aérea Portuguesa. Como factores contextuais, directamente não dependentes, mas com repercussões na Força Aérea Portuguesa, poderemos considerar: a constante diminuição no Orçamento de Estado, a política de redução do número de efectivos, o crescente envolvimento da política externa Portuguesa e o crescimento económico. Por não dependerem directamente das políticas de gestão ou iniciativas da Força Aérea Portuguesa e por condicionalismos inerentes a este trabalho, estes factores não foram analisados.

Tenta-se, neste capítulo, incidir sobre os factores internos que têm sido considerados mais relevantes e que têm uma incidência directa nos problemas de retenção dos pilotos, agrupando-os em quatro grupos distintos: pressões do sector civil, factores económicos, factores familiares e factores institucionais.

### 3.1. O mercado da Aviação Civil

Uma economia saudável implica, forçosamente, dinamismo e competitividade que se reflecte no mercado de trabalho, através de uma procura invulgar, nomeadamente, no domínio da pilotagem. Não é por acaso, que a um elevado número de saídas de pilotos da Força Aérea Portuguesa está sempre associada uma necessidade premente no “mercado de pilotos” para a aviação civil.<sup>24</sup>

As solicitações das companhias de aviação comercial, durante os últimos quinze anos, têm desempenhado um papel preponderante na diminuição de pilotos da FAP. Este facto tem causado problemas de retenção de pilotos, nas forças militares de todos os países com economias em crescimento.

A necessidade de pilotos civis atingiu níveis históricos nos últimos anos. Sendo a Força Aérea Portuguesa a maior e mais desejada fonte de formação de pilotos, pela sua reconhecida qualidade, não é de estranhar que as necessidades do mercado civil sejam colmatadas, preferencialmente, por pilotos militares. Para além do fosso que existe entre a qualidade da formação militar e a formação civil e da necessidade de investimento, consideravelmente reduzida, por parte das companhias de aviação comercial, os pilotos

---

<sup>24</sup> Pereira, *op. cit.*, p.3-1.

militares têm uma experiência muito particular, que os torna alvos privilegiados. Por sua vez, as remunerações e, principalmente, as condições de trabalho que a maioria das companhias oferecem, são, indiscutivelmente, ofertas tentadoras, muito distantes da realidade da carreira de piloto militar. “Sabendo-se que, actualmente, mais de metade dos pilotos da aviação comercial são oriundos da Força Aérea Portuguesa, facilmente se constata que as necessidades da aviação civil têm um efeito muito negativo na retenção de pilotos.”<sup>25</sup> .

### **3.2. Factores económicos**

A falta de compensação económica no meio militar e a disparidade de valores face ao sector da aviação comercial têm um impacto significativo na dificuldade de retenção de pilotos na Força Aérea Portuguesa. A diferença de benefícios associados pode reforçar, decisivamente, a ideia de optar por uma carreira civil.

Existe um acentuado desajustamento na remuneração dos pilotos militares, quando se compara esta actividade com as profissões equivalentes no sector civil, e até, com as profissões de referência na Função Pública, sem considerar os condicionalismos e restrições inerentes à vida militar, onde o risco é substancialmente acrescido. Uma remuneração reduzida não permite em muitos casos, viver com uma adequada estabilidade emocional, familiar e financeira.

“Sendo o mercado de trabalho cada vez mais volátil e inseguro, e as qualificações são, cada vez mais, factor importante e decisivo para a contratação ou manutenção de um emprego [...]”<sup>26</sup> assiste-se à busca de factores de estabilidade e garantia de qualificação, por parte dos candidatos a um emprego. O Estado continua, ainda hoje, a figurar como um empregador relativamente seguro e de confiança. Isso faria com que muitos dos candidatos concorram à Força Aérea Portuguesa, não por vocação, mas por falta de outras oportunidades de emprego qualificadas, seguras e estáveis. Nomeadamente, as qualificações obtidas na FAP no curso de piloto, “[...] equivalem uma poupança de cerca de 80.000,00€, se obtidas numa escola de pilotagem civil, além de permitir o acumular de experiência e horas de voo, sem qualquer gasto adicional.”<sup>27</sup> Assim, a percepção de oportunidades de emprego estável e de qualificação com baixos custos económicos contribuiriam para a

---

<sup>25</sup> Pereira, *op. cit.*, p.3-2.

<sup>26</sup> Pedrosa; *op. cit.*, p.6.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p.6.



decisão de ingresso na carreira de piloto militar. Mas uma vez obtida a qualificação, a remuneração do capital humano aumentando comparativamente no sector civil, em que a elevada concorrência na procura garantiria elevada remuneração e segurança de emprego, os incentivos económicos penderiam para a opção de saída, e as estratégias dos agentes com motivação predominantemente económica passariam a estar orientadas para a busca dos meios menos onerosos de seguir essa opção.

### 3.3. Factores familiares

O apoio familiar e a estabilidade emocional tornam-se valores de referência fundamentais para o estabelecimento de metas e prioridades. Colocações imprevistas, destacamentos, alertas, dias de trabalho muito extensos, fins-de-semana de serviço, entre outros, tornaram-se rotina na vida dos pilotos militares. Os recursos humanos e financeiros têm diminuído, no entanto, o empenho e profissionalismo exigido continuam a aumentar, bem como o número e diversidade de missões, tentando-se fazer mais, com muito menos.

Normalmente, os militares estão dispostos a sacrificarem-se perante o serviço e a missão, mas quando esta começa a interferir com a estabilidade familiar, muitos sentem-se renitentes em manter essa prioridade. O papel da família na vida militar é um factor extremamente importante, que deve estar intimamente ligado à “comunidade Força Aérea”. É difícil isolar a família do oficial, das suas funções e responsabilidades, uma vez que as pressões familiares influenciam, de forma decisiva, a percepção que o oficial tem da sua profissão, afectando directamente os seus sentimentos para com a carreira e a Instituição em geral. A situação familiar e social dos pilotos da FAP não tem merecido a atenção necessária por parte das chefias militares e políticas, de forma a permitir uma ajustada estabilidade emocional, no desempenho da sua missão.<sup>28</sup>

Continuar a cumprir a missão e manter uma qualidade de vida aceitável, tornaram-se objectivos quase incompatíveis, que contribuem significativamente para a decisão de saída de muitos pilotos. Se tivermos em consideração que 83 % dos pilotos da Força Aérea Portuguesa são casados e 72 % têm filhos, facilmente se percebe a importância que o factor familiar assume. Em geral, ambos os cônjuges trabalham, o que não permite ao cônjuge do militar acompanhá-lo quando este é colocado noutra Unidade ou quando é destacado, por períodos prolongados, com repercussões graves na “gestão familiar”.

A falta de tempo para estar com as famílias, devido à separação geográfica a que o serviço obriga, provoca grande instabilidade emocional. Esta separação geográfica prende-

---

<sup>28</sup> Pereira, *op. cit.*, p.3-4.

se, muitas vezes, com a área de trabalho do cônjuge, com a residência familiar, com opções relacionadas com a escola dos filhos, ou uma conjugação de todos estes factores ou de outros menos evidentes. Na verdade, grande parte dos pilotos vê-se forçada a ter uma “vida familiar de fim-de-semana”. Isto representa custos emocionais, motivacionais e de coesão familiar muito elevados, que acabam por servir como factores de desgaste físico e mental.

Em várias esquadras de voo, os pilotos passam cerca de metade dos dias do ano envolvidos em destacamentos, missões ou serviços, a que se somam muitos dias de actividade que se estendem para além das “horas normais de serviço”, sem que seja possível dar o apoio necessário à família. O défice de pilotos, conjugado com o deficiente apoio logístico e administrativo e com o elevado número de tarefas e funções que têm de desempenhar, veio agravar, ainda mais, esta situação.<sup>29</sup>

### **3.4. Factores institucionais**

Muito embora a Força Aérea Portuguesa não consiga competir economicamente com as empresas civis, nem tão pouco facilitar a gestão da vida familiar dos pilotos, os estudos identificam algumas áreas onde poderia competir ao nível institucional, por vezes até com alguma vantagem, se fossem eliminadas algumas debilidades:

#### **a. Gestão dos recursos humanos**

Há, com demasiada frequência, a percepção de que os critérios e os objectivos não estão perfeitamente definidos, mas são criados ou contornados, na tentativa de “gerir a crise”, sem ter em vista um horizonte de longo prazo; as preferências individuais raramente são consideradas, mesmo quando não estão em causa os interesses da Instituição; a decisão ou pelo menos a comunicação é tardia e, muitas vezes, incorrectamente transmitida aos interessados; não se planeia, apenas se reage ou improvisa. Muito provavelmente, esta sensação não corresponde, totalmente, à realidade, mas só o facto de ser considerada é sinónimo de desmotivação e instabilidade.

Ao nível das colocações, é necessário ter cuidado e ponderação e o máximo de coerência porque, normalmente, tem implicações profundas em toda a vida profissional e pessoal do militar. Ao nível profissional estão associados, quase sempre, novos cursos, qualificações e uma fase de adaptação a uma nova realidade. Ao nível pessoal, tem maiores implicações, porque vai alterar a

---

<sup>29</sup> Pereira, *op. cit.*, p. 3-4.

estabilidade familiar, mesmo que temporariamente, bem como toda a rotina pessoal, nas mais diversas particularidades. Quando a nova colocação corresponde a um desejo ou a uma expectativa, funciona como multiplicador motivacional, mas quando incompreendida, inesperada ou indesejada, pode ter efeitos adversos, consideravelmente superiores.

Também a nomeação ou, pelo menos, a comunicação tardia ou incorrecta, aos directamente interessados e implicados nessa colocação, é um factor de desconfiança e de instabilidade. A gestão de pessoal, nomeadamente no que respeita a colocações, pode ter um efeito muito negativo no desempenho do militar quer pela frustração, quer pela desmotivação que provoca e pode ter efeitos devastadores quando associada à percepção de injustiça. Os pilotos da Força Aérea portuguesa muito cedo passam a desempenhar funções de comando e chefia, afastando-os da actividade de voo, certamente a mais associada à sua motivação profissional.

### **b. Liderança**

Uma liderança forte é fonte de confiança e de motivação para os subordinados. Por outro lado, a falta de liderança provoca desilusão, frustração e tende a diminuir o nível de empenhamento e dedicação.

Muitos pilotos revêem a sua insatisfação e desmotivação nos seus chefes e consideram pouco aliciantes as aspirações de comando. Há um sentimento de fragilidade ou mesmo de impotência das chefias militares para resolverem a maioria das adversidades que se vivem na Força Aérea Portuguesa. Muitos pilotos consideram a sua carreira actual ou futura pouco aliciante e com uma programação deficiente e muito subjectiva, não podendo alimentar grande esperança quanto à sua realização ou satisfação profissional. Também, ao nível dos escalões mais baixos, o poder e a competência para decidir têm sido diminuídos, não estando, muitas vezes, consentâneos com a hierarquia e a responsabilidade associadas. Na prática, remetem-se para os escalões superiores muitas decisões que deveriam ser tomadas por escalões mais baixos, existindo uma desresponsabilização, por falta de competências atribuídas.

### **c. Comunicação institucional**

A comunicação, como meio privilegiado para um bom entendimento institucional, pode ter reflexos positivos elevados, ao nível do desempenho e no

desbloquear de situações, muitas vezes empolgadas só por falta de entendimento, de esclarecimento ou, simplesmente, de comunicação.

Na FAP parece haver, quase sempre, uma adequada comunicação entre o subordinado e o seu chefe directo, graças a um bom entendimento, disponibilidade e abertura deste último para ouvir e resolver ou tentar resolver, os problemas dos seus subordinados. No entanto, os problemas, as necessidades ou mesmo as sugestões que carecem de resolução ou autorização superior, tendem muitas vezes, a perder-se na sua transmissão. Esta disrupção comunicativa pode dar-se por negligência ou apenas por distorção ou ruído nos meios de comunicação, esvaziando-se de conteúdo a essência da informação.

#### **d. Reconhecimento de mérito**

O reconhecimento público ou privado serve como factor motivador e catalisador quer para aqueles que sentem que o seu trabalho é valorizado, quer para os outros, que estando de fora, reconhecem que o empenhamento e o esforço são valorizados.

Sendo certo que os pilotos militares, apesar da escassez de pessoal e de recursos materiais, por norma, cumprem a sua missão com níveis de competência e profissionalismo que dignificam a Força Aérea, muitas vezes, à custa de muita abnegação e com o sacrifício da vida pessoal, esses sacrifícios nem sempre são reconhecidos ou valorizados. Nem através de recompensas motivacionais (consideração, confiança, respeito, louvores), nem através de recompensas materiais (regalias, incentivos), apesar de ambas as recompensas, mas em particular as primeiras, serem da exclusiva competência da Instituição Militar.<sup>30</sup>

A disponibilidade e vontade de cumprir “para além do dever”, ou, pelo menos, para além do que seria de esperar com os recursos humanos e materiais disponíveis, ter-se-iam tornado, para a Força Aérea, como um dado adquirido. Estas assunções, rapidamente, assumem carácter permanente, e os sacrifícios pessoais e a instabilidade emocional e familiar passam a ser considerados como “ossos do ofício”. Também o prestígio e a dignidade associadas à imagem interna ou externa da Força Aérea, do indivíduo ou de uma classe de indivíduos, assume um papel preponderante dentro da Instituição Militar, devido à sua influência como factor de reconhecimento, positivo ou negativo, directamente relacionado com a motivação e a imagem projectada ou percebida.

---

<sup>30</sup> Pereira, *op. cit.*, p. 3-7.

### **e. A aspiração a voar**

A principal motivação, aos 17 ou 18 anos de idade, quando se concorre à AFA [Academia da Força Aérea], é sem dúvida, a de voar, mais do que abraçar uma carreira militar ou o amor pela pátria. Todos os outros valores ligados à Instituição Militar acabam por se desenvolver depois, crescendo conjuntamente de forma mais ou menos aprofundada. Porém, muitos dos pilotos nunca perdem o seu desejo e paixão pelo voo e ao longo da sua carreira esse prazer de voar não se esvanece, ao invés aprofunda-se. E quando confrontados com a possibilidade de deixarem de fazer aquilo que determinou a sua opção de vida e que ainda é a motivação para continuados sacrifícios, sentem-se desmoralizados, sem vontade de continuar, por sentirem que não se conseguem realizar, no desempenho das suas funções, “afastados do voo”.<sup>31</sup>

Esta situação é previsível, por se tratar de militares de carreira, mas esta “passagem para a secretária” verificar-se-ia muitas vezes inesperadamente cedo e sem qualquer aviso prévio. Este choque reflecte-se, com alguma frequência, na falta de preparação, na desmotivação e em última análise na ruptura com a Instituição.

Se considerarmos que um piloto que passe à reforma com 36 anos de serviço (aproximadamente 26 anos de serviço efectivo), passou menos de metade da sua carreira a “voar” e que, em média, deixa a carreira “operacional” entre os 33 e os 38 anos de idade, facilmente se compreenderá esta relutância em deixar de “voar”. Muitas vezes, o piloto militar acaba por se ver confrontado com a decisão de ficar ou optar por uma carreira civil, numa fase muito prematura, sem que o próprio estivesse à espera, e acaba por decidir sair da FAP, por vários factores, mas principalmente, pela enorme pressão familiar e por pensar que poderá vir a arrepender-se seriamente, caso opte por ficar e não surja uma nova oportunidade.<sup>32</sup>

O facto de não existir na carreira do piloto militar uma alternativa que lhe permita, em determinada altura, optar por continuar a voar, ou seguir a progressão de carreira normal, acabaria por reforçar a decisão de sair da Força Aérea, à procura de “outros voos”, mesmo quando não existisse grande incentivo económico para o fazer.

### **f. Recursos materiais**

Perante a escassez de recursos materiais, concorre um enorme esforço na tentativa de dar resposta a todas as necessidades impostas pela vasta panóplia de

---

<sup>31</sup> Pereira, *op. cit.*, p. 3-9.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 3-9.

missões atribuídas à Força Aérea Portuguesa. É um factor de extrema desmotivação para aqueles que vêm logradas as suas tentativas de cumprir a missão.

Apesar de estar atribuída aos Órgãos de Soberania a aprovação dos recursos humanos e materiais, que permitam à FAP cumprir, sem condicionalismos a sua missão, internamente, a Instituição tem de conseguir métodos e capacidades que permitam elevar a satisfação profissional e a motivação dos seus militares, no que respeita ao aproveitamento e maximização dos meios.<sup>33</sup>

#### **g. Satisfação no trabalho**

Uma das razões que mais influenciariam a decisão de permanecer na FAP é a satisfação profissional, ou seja, o militar sentir que está a fazer um trabalho útil e motivador. Também o reconhecimento, o prestígio, a camaradagem e o respeito profissional representam vectores essenciais na direcção da satisfação profissional.

Para além de existir uma elevada carga de trabalho, muito deste trabalho é administrativo e advém das inúmeras tarefas a desempenhar em acumulação com o trabalho relacionado com a função de piloto, propriamente dita. Por vezes, atribui-se mais ênfase e mais tempo, do que seria desejável, a esta área administrativa, com eventual prejuízo para as actividades ligadas ao voo, que exigem muito tempo, concentração e predisposição. A ausência frequente dos pilotos da Unidade onde estão colocados provoca uma sobrecarga de trabalho, aquando do seu regresso, devido às várias funções que normalmente desempenham em terra quer na Esquadra, quer na própria Unidade. Invariavelmente, aumenta também a carga de trabalho daqueles que ficam e que vêm as suas atribuições e responsabilidades ainda mais dilatadas.

Existe também, a sensação de que as chefias militares, muitas vezes, não confiam no rigor e profissionalismo daqueles que possuem o conhecimento técnico em determinada área, sentindo-se “micro-geridos” nas suas actividades específicas como pilotos. Alargar-se a satisfação e motivação profissional ao universo dos pilotos militares, será um passo tão difícil quanto decisivo, para aumentar a sua retenção na Força Aérea.

---

<sup>33</sup> Pereira, *op. cit.*, p. 3-10.

## **h. Coesão e espírito de corpo**

A Força Aérea tem, possivelmente, um problema de coesão. Os oficiais e os pilotos em particular, identificam-se mais com os sistemas de armas que operam, do que ter uma visão forte e unificadora, de modo a não comprometer a lealdade dos seus militares.<sup>34</sup>

Pode-se definir espírito de corpo como o comungar, dentro de um grupo, do entusiasmo, devoção e sentido de pertença a esse grupo. Este espírito de corpo quando desenvolvido, fortalece o grupo, criando, no caso dos pilotos, uma mentalidade, uma cultura aeronáutica e uma união que facilita a sua integração nesta comunidade.

No passado, este espírito de corpo era fortemente fomentado e alimentado ao nível das Esquadras de Voo através de uma cultura e tradição muito próprias e que resistia ao tempo, à separação física ou a qualquer outro condicionalismo. Hoje, a falta de enquadramento dos mais jovens seja por falta de tempo, de motivação ou até de sensibilidade para estes assuntos, acabou por relegar quase para o esquecimento, aquilo que no passado foi, talvez, um dos elos de ligação e de camaradagem mais fortes entre os pilotos da Força Aérea Portuguesa – o espírito de corpo.

## **i. Motivação**

Existiria na Força Aérea Portuguesa um sentimento muito generalizado de falta de motivação. Muito embora este sentimento não seja facilmente quantificado e não possa ser descrito de forma pragmática, é um sentimento real, que está associado a um determinado grau de insatisfação que tem origem em inúmeros factores que, isolada ou conjuntamente, contribuem para o nível de desmotivação.

Numa instituição militar, onde não são possíveis reivindicações de ordem sindical e onde os padrões de conduta se regem essencialmente pelos valores éticos e morais e por um simbolismo muito específico, a reciprocidade e a motivação assumem um papel fundamental.

---

<sup>34</sup> Pereira, *op. cit.*, p. 3-11.





## SEGUNDA PARTE: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Capítulo 4: Metodologia

Sendo o objectivo deste trabalho reflectir sobre a organização Força Aérea Portuguesa, como expressão da instituição militar, achei necessário iniciar com a caracterização dos contextos e dos factores da saída dos pilotos para o mercado civil, segundo caracterizado pelos escassos estudos produzidos sobre o tema e dos quais a primeira parte da dissertação acabou de fazer um balanço. Após algumas leituras exploratórias (que foram sendo aprofundadas ao longo do tempo), procedeu-se a recolha de material que permitiu conhecer os contextos em análise e apoiar os processos em questão (bibliografia, dados jornalísticos, legislação, e outras fontes consideradas pertinentes).

As fontes primárias utilizadas foram: 1) fontes legislativas e normativas; 2) a aplicação de base de dados que contém a informação dos Recursos Humanos da Força Aérea Portuguesa (SIGAP); 3) entrevistas com agentes envolvidos.

A identificação e a recolha dos dados legislativos e normativos pertinentes foram muito facilitadas pela consulta de alguns trabalhos anteriores, nomeadamente de uma dissertação no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Academia da Força Aérea para os dados anteriores a 2001<sup>35</sup>, bem como o trabalho, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior, no ano 2007/2008, do Major Pedro Pedrosa, sobre a Retenção dos Pilotos na Força Aérea Portuguesa.<sup>36</sup>

O SIGAP é um dos Sistemas Informáticos utilizados na Força Aérea Portuguesa para gestão de pessoal no activo, na reserva e na reforma. Com esta base sabemos o quantitativo militar nas diferentes formas de serviço, o ano de ingresso, o ano de “abandono”, em que unidade o militar se encontra, o posto actual e a data de passagem aos

---

<sup>35</sup> Pereira, João Filipe Bernardo, *Retenção dos Pilotos na Força Aérea Portuguesa*, Dissertação do Curso Promoção a Oficial Superior, Abril de 2001, Instituto de Altos Estudos da Força Aérea Portuguesa.

<sup>36</sup> Pedrosa, Pedro Miguel dos Santos Gouveia, *A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa*; Trabalho individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea, 2007/2008.

diferentes postos, a especialidade, os vários cursos, os anos em que tirou e onde, qual a sua duração. Para este trabalho utilizei a especialidade PILAV como base, o ano de ingresso e o ano de colocação, a situação actual do militar e se por motivo abandonou a vida militar: qual o motivo, o ano e em que posto. ***(A utilização dos dados recolhidos no SIGAP foi superiormente sancionada e assegurada a absoluta salvaguarda da privacidade e da reserva da vida privada dos militares a que se refere).***

A base de dados SIGAP apresentou, por seu lado, alguns problemas de processamento. Uma vez que está estruturada para a gestão da informação administrativa, não existe uma aplicação para cruzamento de informações que permitisse obter combinações multivariadas de dados que a investigação requereria. Esta limitação tornou a análise estatística mais morosa e menos rica do que o potencial de informação permitiria, se o acesso não estivesse constrangido pela interface de consulta. Ainda assim, permitiu obter o número de pilotos que ingressaram nos quadros da Força Aérea Portuguesa desde o ano 1982 e 2008 na especialidade PILAV, quantos ainda se encontram no activo e em que posto, e quantos abandonaram, em que posto e o motivo invocado que levou à saída da vida militar.

A principal vantagem da utilização da base SIGAP foi o facto de permitir uma análise por coortes. Ao contrário de uma análise de números agregados sobre as saídas de pilotos, proporcionou ter em conta as trajectórias dos pilotos, desde o seu ingresso no Curso de Oficial Piloto Aviador que constitui a porta de entrada na carreira. Isso permitiu estudar os números de saída agregados para uma amostra claramente balizada por datas, e sobretudo pôr os números de saída em relação com os de entrada e situar as saídas em trajectórias de carreira. A estatística descritiva obtida a partir desta fonte, relacionando as datas de saída dos pilotos com o tempo de permanência no serviço activo e o posto atingido, por coortes de ingresso, permitiu não só ter uma perspectiva quantitativa mais clara da evolução do fenómeno em estudo, como também colocar algumas questões adicionais para a sua compreensão.

Foram realizadas 17 entrevistas, entre Fevereiro e Julho de 2009, a agentes envolvidos, que apresentam as perspectivas de várias posições relativamente ao processo e que transmitem as suas impressões e experiências. Cerca de metade (9) foram feitas a pessoal não navegante, e as restantes (8) a pilotos aviadores, repartidas igualmente entre pilotos que, à data, se encontravam no activo da Força Aérea Portuguesa e pilotos que já haviam abandonado e transferido a sua actividade para a aviação civil comercial. A realização de entrevistas a pessoal não navegante, foi com o intuito de perceber qual a

perspectiva de militares que, não sendo pilotos, têm uma perspectiva sobre a saída dos pilotos e posições que os habilitam a opinar sobre que alterações na instituição poderiam ser feitas para evitar estas saídas.

O baixo número de entrevistas relativamente ao previsto, no caso dos ex-pilotos, deveu-se à sua indisponibilidade, falta de tempo e a dificuldades em obter os seus contactos num processo de bola de neve. O quantitativo das restantes é explicado pelo facto de ser um assunto pouco abordado na Força Aérea, que fere susceptibilidades e no qual se tenta não falar muito, além de dificuldades de contacto com os pilotos devido às suas frequentes ausências e deslocações em missão. Estes entrevistados foram escolhidos a partir da minha rede pessoal e na disponibilidade das pessoas para o fazerem, desde que o anonimato fosse mantido. Visto vários dos entrevistados terem pedido o anonimato, direi apenas o posto e a função que desempenhavam na Força Aérea:

1. Alferes – militar não navegante (especialidade – Técnica de Pessoal e Apoio Administrativo)
2. Tenente – militar não navegante (Técnico de Abastecimento)
3. Alferes – militar não navegante (Recursos Humanos e Logística de História)
4. Cabo Adjunto – militar não navegante (Serviço administrativo e secretaria)
5. 2º Sargento – militar não navegante (Operador de Controlo Aéreo)
6. Alferes – militar não navegante (Recursos Humanos e Logística de Desporto)
7. 1º Sargento – militar não navegante (Serviço administrativo e Secretaria)
8. Tenente – militar não navegante (Técnico de Operações de Controlo Aéreo)
9. Capitão – militar não navegante (Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo)
10. Tenente – piloto no activo
11. Capitão – piloto no activo
12. Tenente-coronel – piloto no activo
13. Coronel – piloto no activo
14. Capitão – ex-piloto militar, piloto na aviação civil (saiu em 2007)
15. Major – ex-piloto militar, piloto na aviação civil (saiu depois de 2001)
16. Capitão – ex-piloto militar, piloto na aviação civil (saiu antes de 2001)
17. Major – ex-piloto militar, piloto na aviação civil (saiu antes de 2001)

As entrevistas foram realizadas num sentido exploratório e com um carácter semi-directivo, baseando-se em guiões indicativos mas permitindo grande liberdade de resposta e de associação de ideias aos entrevistados. Os guiões foram minimamente estruturados de modo a garantir, simultaneamente: 1) a obtenção de informação pertinente para a

caracterização do contexto da aviação militar em que se desenvolvem actividades institucionais, e tentativas ou factores para a retenção dos pilotos; e 2) alguma comparabilidade entre as percepções apresentadas pelos diferentes interlocutores quanto a alguns tópicos: a) mudanças verificadas nas saídas dos pilotos; b) motivações para a permanência na organização militar, ou para o seu abandono pela aviação civil; c) as estratégias organizacionais relativamente à saída de pilotos; d) a importância do recrutamento pela aviação civil através das redes sociais estabelecidas pelos pilotos no mundo militar.

Dentro destas balizas, o guião dirigido aos pilotos-aviadores foi estruturado pelos seguintes tópicos:

- História pessoal na Força Aérea;
- História pessoal da saída;
- Motivações organizacionais internas;
- Motivações internas pessoais (carreira);
- Motivações externas, no plano pessoal/familiar;
- Motivações económicas;
- Papel das redes pessoais na saída.

O guião dirigido aos pilotos-aviadores que permanecem na Força Aérea e ao pessoal não navegante foi estruturado pelos seguintes tópicos:

- Que parecer tem da organização relativamente a este assunto?
- O que leva os pilotos a saírem?
- O que é que a organização deveria ter feito para estancar estas saídas?
- Apesar de lá fora ser melhor a remuneração, não haverá valores afectivos maiores dentro da FAP, uma identificação afectiva com a Organização, que poderia fazer os pilotos ficarem?
- Acha que o factor segurança da Força Aérea em contrapartida com o mercado civil, não poderá ser um factor que leve os pilotos ponderarem a ficar na Organização?
- Porque é que a Força Aérea dá tanta importância à antiguidade em relação ao resto, por exemplo competência? Este factor será um factor de abandonos por parte dos pilotos?

No entanto, como já foi referido, as entrevistas foram aplicadas de modo semi-directivo e embora guiadas por estes tópicos, foi deixada grande liberdade aos entrevistados para desenvolverem as suas respostas em torno e para lá destes tópicos.

A análise do conteúdo foi qualitativa e indutiva, começando pela leitura flutuante tendo em conta os tópicos das entrevistas e os interesses da investigação, para ir organizando os conteúdos expressos em categorias temáticas mais abstractas, de modo a sintetizar os conteúdos. As categorias finalmente retidas para organizar a informação foram:

- Adesão expressiva à instituição militar (valores, prestígio, identidade, afecto)
- Papel profissional (motivação expressiva para funções, reconhecimento simbólico)
- Papel profissional (motivação instrumental para estabilidade, previsibilidade)
- Papel profissional (motivação instrumental para vencimento)
- Status profissional (Avaliação do desempenho, reconhecimento do mérito)
- Relações sociais (enquanto factor de cooptação no mercado)
- Resposta da organização (impotência; dependência de factores exógenos)
- Resposta da organização (via repressiva: barreira à saída)
- Resposta da organização (via compensatória: motivação à permanência)



## Capítulo 5: As tendências quantitativas da saída de pilotos

Através dos dados obtidos do SIGAP sobre as trajectórias dos pilotos do quadro permanente da FAP com ingresso no curso de pilotos aviadores entre os anos de 1982 e 2003 (Quadro 5.1),<sup>37</sup> constatamos que, num universo de 322 pilotos, ocorreu um total de 136 saídas (42,2 por cento). Apenas onze (8,1 por cento) ocorreram por modalidades que não a saída antecipada voluntária do serviço das Forças Armadas (reforma, falecimento, deficiência ou mudança de Ramo). Na sua grande maioria, as saídas foram motivadas por pedido voluntário de saída antecipada do serviço das Forças Armadas, nas modalidades de:

- *Passagem à disponibilidade com abate ao quadro permanente* (o piloto, quando passa à disponibilidade, continua a pertencer durante cinco anos à Força Aérea antes do abate definitivo ao quadro, podendo ser chamado a qualquer momento);
- *Abate ao quadro permanente a pedido do próprio* (o indivíduo deixa imediatamente de pertencer à FAP, passa a ser civil a partir do momento que o pedido de abate ao quadro é aceite);
- *Passagem à reserva para efeitos eleitorais.*

As saídas que directamente interessam para o objecto desta investigação, ou seja, as efectuadas por iniciativa dos próprios pilotos e para fora das Forças Armadas, somaram 125 (91,9 por cento do total das saídas, correspondentes a 38,8 por cento do total de ingressos entre 1982 e 2003 (Quadro 5.1 e Figura 5.1).

Assim, pouco mais de um terço dos pilotos que haviam ingressado no curso no período de referência entre 1982 e 2003 abandonou voluntariamente o serviço das Forças Armadas. Em termo agregados, embora o quantitativo seja considerável, pareceria estamos longe de uma maioria de abandonos. No entanto, atendendo à distribuição das saídas por anos de ingresso no curso, e dado que o último ano de ingresso a que corresponde pelo menos uma das saídas do conjunto em análise é o de 1995, o peso das saídas no total dos 231 ingressos registados até este último ano ascendia de facto a mais de metade (54,1 por cento) (Quadro 5.2 e Figura 5.2). Constituirá a redução da percentagem de saídas para 37,5 por cento na coorte ingressada em 1995 e o seu subsequente desaparecimento uma real interrupção da tendência de saída, ou um efeito de “ciclo de vida” na organização, do

---

<sup>37</sup> Consulta efectuada entre 13 e 28 de Novembro de 2008.

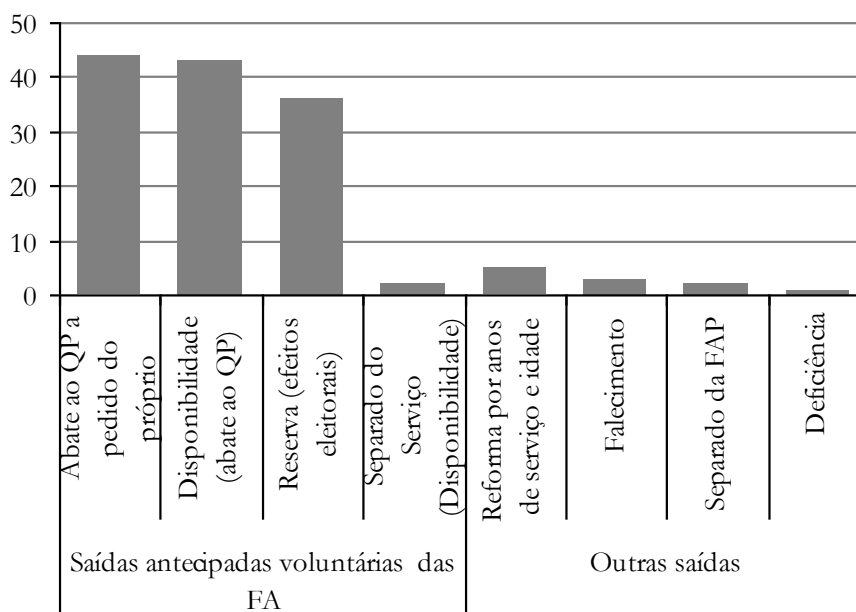
decurso do tempo mínimo necessário para obter as qualificações necessárias para ingressar no mercado civil, ou do tempo necessário para considerar esgotadas as oportunidades da carreira militar? De facto, há que ter em conta o escasso tempo de serviço dos pilotos ingressados nas coortes mais recentes, que envia muito estes números.

**Quadro 5.1 - Número de saídas da carreira de Piloto Aviador das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade de saída (período efectivo das saídas: 1989-2008)**

Modalidades de saída	Saídas		Saídas/Ingressos
	No.	%	%
Saídas antecipadas voluntárias das FA	125	91,9	38,8
<i>Abate ao QP a pedido do próprio</i>	44	32,4	13,7
<i>Disponibilidade (abate ao QP)</i>	43	31,6	13,4
<i>Reserva (efeitos eleitorais)</i>	36	26,5	11,2
<i>Separado do Serviço (Disponibilidade)</i>	2	1,5	0,6
Outras saídas	11	8,1	3,4
<i>Reforma por anos de serviço e idade</i>	5	3,7	1,6
<i>Falecimento</i>	3	2,2	0,9
<i>Separado da FAP</i>	2	1,5	0,6
<i>Deficiência</i>	1	0,7	0,3
Total de saídas	136	100	42,2
Total de ingressos	322	—	100

Fonte: SIGAP

**Figura 5.1 - Número de saídas da carreira de Piloto Aviador das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade de saída (período efectivo das saídas: 1989-2008)**



Fonte: Quadro 5.1

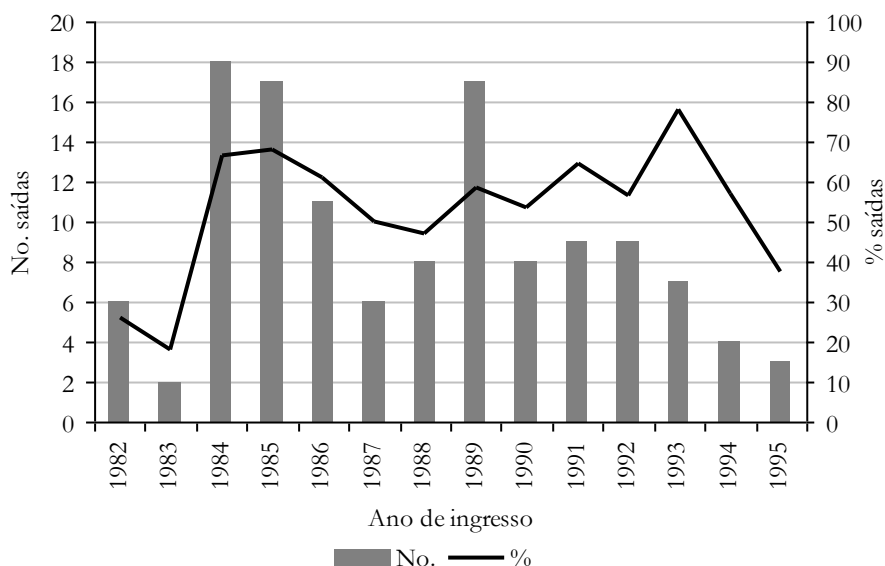


**Quadro 5.2 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso no curso de Piloto Aviador**

Ano de ingresso	Ingressos		Saídas	
	No.	No.	%	
1982	23	6	26,1	
1983	11	2	18,2	
1984	27	18	66,7	
1985	25	17	68,0	
1986	18	11	61,1	
1987	12	6	50,0	
1988	17	8	47,1	
1989	29	17	58,6	
1990	15	8	53,3	
1991	14	9	64,3	
1992	16	9	56,3	
1993	9	7	77,8	
1994	7	4	57,1	
1995	8	3	37,5	
Total	231	125	54,1	

Fonte: SIGAP

**Figura 5.2 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso no curso de Piloto Aviador**



Fonte: Quadro 5.2.

Tudo indica que estas distribuições são de facto um efeito do ciclo de vida na organização. O facto de as coortes ingressadas no curso de 1996 ainda não terem atingido o tempo mínimo obrigatório de permanência nos quadros permanentes (oito anos) é o factor mais provável para não existirem saídas nas coortes ingressadas após 1995, à data da

extracção dos dados. Os que ingressaram no curso em 1996, após o curso com a duração normal de seis anos, ingressam no QP em 2002, e só terão podido sair sem pagar indemnização à FAP em 2010. Do mesmo modo, o aparente decréscimo da taxa de saída na coorte ingressada em 1995 dever-se-á ao facto de poder ainda não ter terminado o tempo obrigatório de permanência no QP para muitos dos pilotos, e de ter decorrido ainda pouco tempo sobre esse prazo mesmo para os que já o haviam concluído. Ou seja, nada indica que a tendência de perda de 50% ou mais dos efectivos entrados por abandono voluntário da carreira militar não se prolongue no tempo. Os Quadros 5.3 e 5.4 e a Figura 5.3 dão conta da regularidade da distribuição temporal das saídas em função do ano de ingresso no curso e da concentração das saídas num período de entre 16 e 20 anos após o ingresso no curso de Piloto Aviador, o que é consistente com esta interpretação.

**Quadro 5.3 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por anos de ingresso no curso e de saída**

Ano de ingresso	Ano de saída															Total
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
1982					3	3										6
1983			1		1											2
1984			2	1	11	4										18
1985			1	1	8	4	1	2								17
1986				1	6	1	1	1						1		11
1987					2	1		2	1							6
1988								4		1		2	1			8
1989	1				1	1		4	4	1	2		3			17
1990										3	3	2				8
1991										4	1	1	3			9
1992						1					3	2	3			9
1993								1				3	3			7
1994													2	2		4
1995														1	2	3
Total	1	0	4	3	32	15	2	14	5	9	9	10	17	4		125

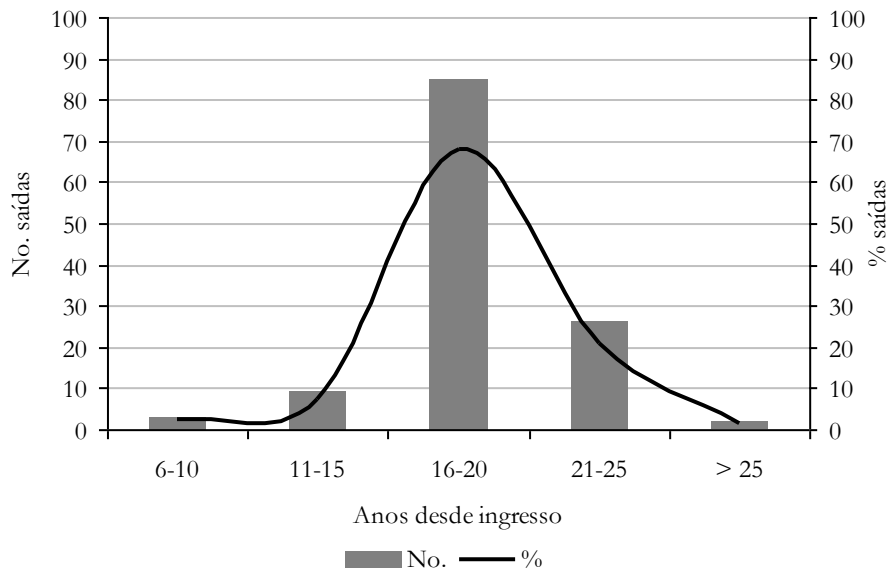
Fonte: SIGAP

**Quadro 5.4 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no curso**

No. Anos	Saídas	
	No.	%
6-10	3	2,4
11-15	9	7,2
16-20	85	68,0
21-25	26	20,8
> 25	2	1,6
Total	125	100

Fonte: SIGAP

**Figura 5.3 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no curso**



Fonte: Quadro 5.4

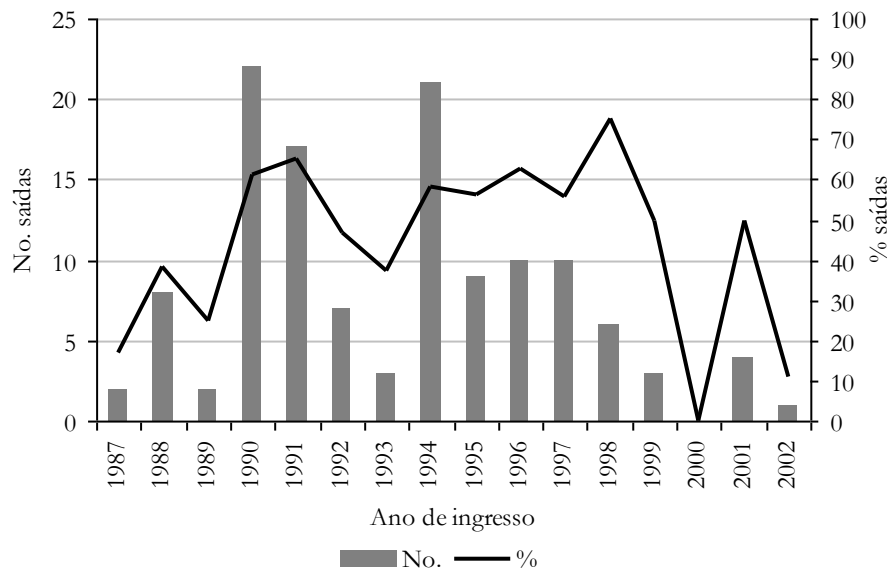
A interpretação é corroborada pela distribuição das saídas segundo o ano de ingresso no QP (Quadro 5.5 e Figura 5.4).

**Quadro 5.5 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de ingresso no Quadro Permanente**

Ano de ingresso	Ingressos		Saídas	
	No.	No.	No.	%
1987	12	2	16,7%	
1988	21	8	38,1%	
1989	8	2	25,0%	
1990	31	22	61,1%	
1991	26	17	65,4%	
1992	15	7	46,7%	
1993	8	3	37,5%	
1994	36	21	58,3%	
1995	16	9	56,3%	
1996	16	10	62,5%	
1997	18	10	55,6%	
1998	8	6	75,0%	
1999	6	3	50,0%	
2000	0	0	0,0%	
2001	8	4	50,0%	
2002	9	1	11,1%	
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>125</b>	<b>52,5%</b>	

Fonte: SIGAP

**Figura 5.4 - Número de saídas voluntárias por coorte de ingresso no Quadro Permanente**



Fonte: Quadro 5.5

Os dados do Quadro 5.5 encontram-se evidentemente correlacionados com os do Quadro 5.2, uma vez que o curso tem uma duração normal de seis anos, findos os quais, salvo atraso na sua conclusão ou na abertura de vagas no QP, se dá o ingresso no quadro permanente. Após a coorte que ingressou no QP em 2002, não se verificaram mais saídas de pilotos até 2008. Tal como acontecia nas coortes de ingresso no curso, as percentagens mais baixas de saídas encontram-se nas coortes inicial e final da série (16,7 por cento na coorte de 1987 e 11,1 por cento na de 2002). No conjunto dos restantes anos, só as coortes de 1989 (25 por cento), 1992 (46,7 por cento) e 1993 (37,5 por cento) registam menos de metade de saídas voluntárias.

Relacionando o ano de saída com o de ingresso no QP (Quadro 5.6), encontramos, naturalmente, o mesmo padrão regular que se verificava na relação com o ano de ingresso no curso. De facto, dois terços das saídas ocorreram entre oito e dez anos de permanência no QP. Apenas 14 por cento dos pilotos que abandonaram a Força Aérea o fizeram antes de decorrido o período de permanência obrigatória, e só 10 por cento o fizeram mais de dois anos após decorrido esse período (Quadro 5.7 e Figura 5.5). A probabilidade de saída parece assim depender fundamentalmente do ciclo de vida dos pilotos na Força Aérea por relação com as normas legais regulando as saídas, conforme sugerido acima. As coortes de ingresso no curso posteriores a 1996, ainda não tinham atingido em 2008 o tempo mínimo

obrigatório de permanência no quadro (oito anos), pelo que só poderiam sair voluntariamente pagando à FAP uma indemnização pelos anos em falta. Além disso, pesará talvez o facto de ainda não se terem esgotado as oportunidades de carreira, como a promoção a um posto superior ou a frequência de novos cursos de formação. A tendência de perda de parte significativa dos efectivos por abandono voluntário da carreira militar poderá prolongar-se no tempo.

**Quadro 5.6 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por anos de ingresso no Quadro Permanente e de saída**

Ano de ingresso	Ano de saída														Total
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
1987					1	1									2
1988					6	2									8
1989					2										2
1990			4	2	8	6	1	1							22
1991				1	11	2		2					1		17
1992					3	2	1	1							7
1993								2	1						3
1994						1		7	4	2	1	2	4		21
1995	1				1				3	2	2				9
1996										5	2	1	2		10
1997						1					3	2	4		10
1998								1				3	2		6
1999													2	1	3
2000															0
2001														1	3
2002													1		1
Total	1	0	4	3	32	15	2	14	8	9	8	8	17	4	125

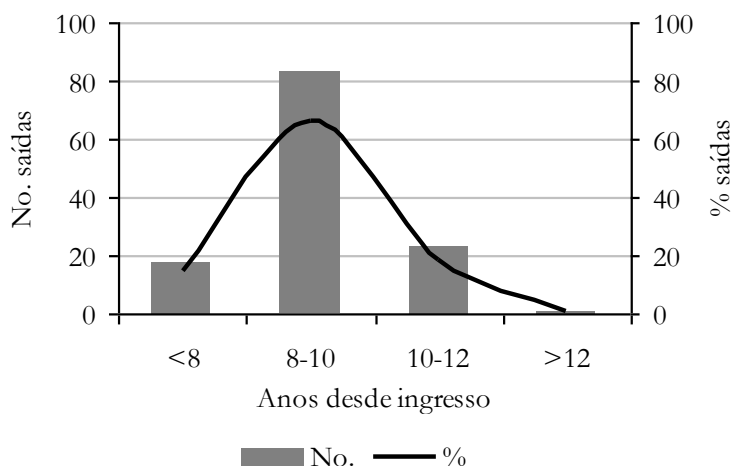
Fonte: SIGAP

**Quadro 5.7 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no Quadro Permanente**

Anos no QP	Saídas	
	No.	%
<8	18	14,4
8-10	83	66,4
10-12	23	18,4
>12	1	0,8
Total	125	100

Fonte: SIGAP

**Figura 5.5 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o número de anos desde o ingresso no Quadro Permanente**



Fonte: Quadro 5.7

Mais intrigantes são as baixas taxas de saída verificadas nas coortes ingressadas nos cursos de 1982 e 1983, e no QP entre 1987 e 1989, a que o efeito anterior evidentemente não se aplica. Que explicações plausíveis existirão para as percentagens de saídas serem tão baixas nas coortes de 1982 e 1983? O que é que terá alterado entre a vida destas duas coortes na organização e a das que lhes sucederam? Serão coortes em que a maioria dos indivíduos ingressou na Força Aérea Portuguesa com uma orientação para a carreira militar, e não com uma orientação instrumental face a uma futura inserção no mercado da aviação civil? Terão, por outro lado, sido as últimas coortes com possibilidades efectivas de progressão na carreira, antes de um eventual bloqueio do quadro nas categorias superiores? Lembremos que foi precisamente em 1981 que se consumou o regresso ao serviço dos antigos sargentos e oficiais milicianos que haviam sido absorvidos pelos Cursos Formação de Oficiais, tendo todos sido promovidos a Capitão até 1983.

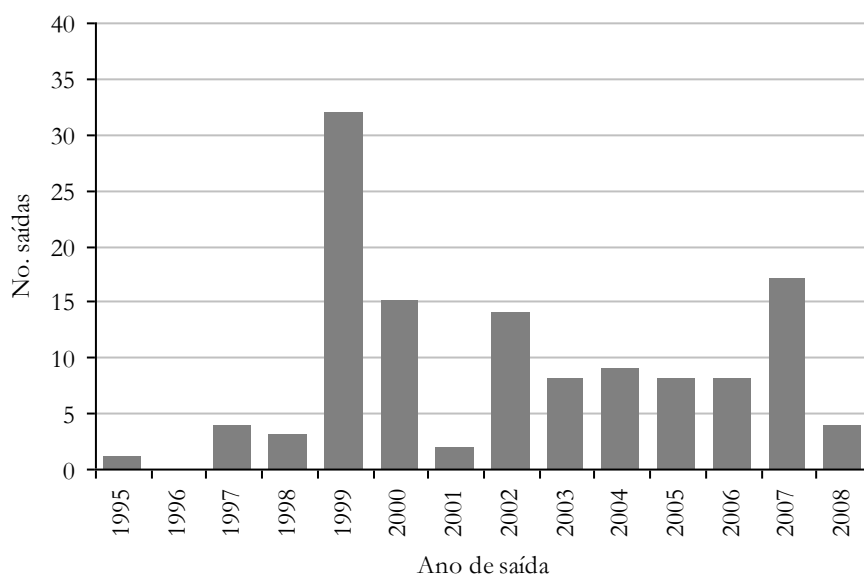
No Quadro 5.8 e na Figura 5.6 constata-se que o fenómeno teve uma expressão residual antes de 1999, para as coortes analisadas. Os anos que registaram as maiores percentagens no total de saídas foram os de 1999 (25,6 por cento), 2000 (12 por cento), 2002 (11,2 por cento) e 2007 (13,6 por cento). Os volumes de saída nos outros anos foram comparativamente pequenos; de facto, no seu conjunto estes quatro anos presenciaram 62,4 por cento das saídas voluntárias, entre os Pilotos Aviadores das coortes de ingresso observadas.

**Quadro 5. 8 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de saída**

Ano de saída	Saídas	
	No.	%
1995	1	0,8
1996	0	0,0
1997	4	3,2
1998	3	2,4
1999	32	25,6
2000	15	12,0
2001	2	1,6
2002	14	11,2
2003	8	6,4
2004	9	7,2
2005	8	6,4
2006	8	6,4
2007	17	13,6
2008	4	3,2
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Fonte: SIGAP

**Figura 5.6 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, por ano de saída**



Fonte: Quadro 5.8

Em 1999, o grande número de saídas poderá ser explicado pelo facto de ser ano de eleições, estando ainda em vigor a lei que permitia a saída dos pilotos para efeitos eleitorais, sem estes terem posteriormente que ocupar os cargos políticos ou mesmo sem terem sido eleitos. Em 2000 também saíram muitos pilotos, que como veremos ainda usaram a modalidade de passagem à reserva para fins eleitorais, possivelmente tendo como pano de fundo a constituição das listas para as eleições autárquicas do ano seguinte e em virtude de

se já ouvir falar da iminência da nova legislação. O Quadro 5.9 e a Figura 5.7 mostram de forma mais pormenorizada as modalidades de saída relevantes. O pedido de passagem à reserva para efeitos eleitorais foi efectuado por um total de 36 pilotos, 32 dos quais concentrados nos dois anos de 1999 e 2000.

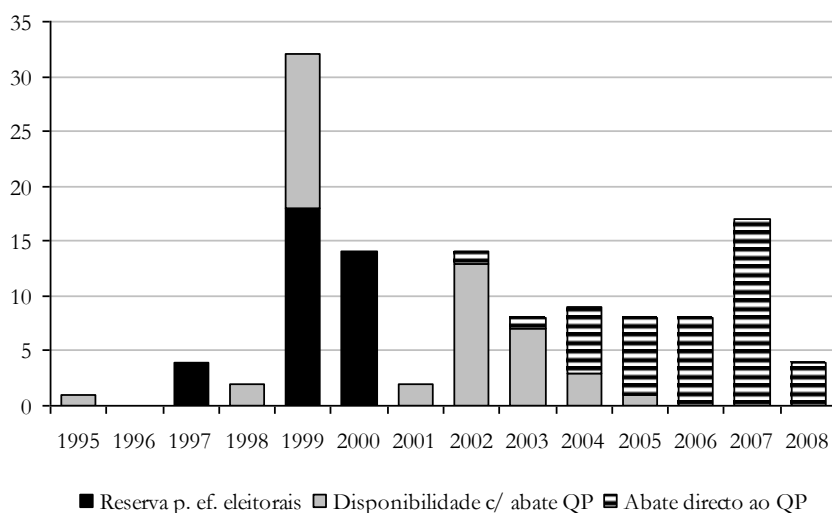
**Quadro 5.9 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade, por ano de saída**

Ano de saída	Reserva para efeitos eleitorais		Disponibilidade com abate ao QP		Abate directo ao QP		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
	1995	0	0,0	1	0,8	0	0,0	1
1996	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1997	4	3,3	0	0,0	0	0,0	4	3,3
1998	0	0,0	2	1,6	0	0,0	2	1,6
1999	18	14,6	14	11,4	0	0,0	32	26,0
2000	14	11,4	0	0,0	0	0,0	14	11,4
2001	0	0,0	2	1,6	0	0,0	2	1,6
2002	0	0,0	13	10,6	1	0,8	14	11,4
2003	0	0,0	7	5,7	1	0,8	8	6,5
2004	0	0,0	3	2,4	6	4,9	9	7,3
2005	0	0,0	1	0,8	7	5,7	8	6,5
2006	0	0,0	0	0,0	8	6,5	8	6,5
2007	0	0,0	0	0,0	17	13,8	17	13,8
2008	0	0,0	0	0,0	4	3,3	4	3,3
Total	36	29,3	43	35,0	44	35,8	123	100

Fonte: SIGAP

\* Em dois casos, nos anos assinalados, não está determinado o motivo da saída.

**Figura 5.7 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo a modalidade, por ano de saída**



Fonte: Quadro 5.9



O impacto da saída para participação eleitoral nas coortes observadas, embora tenha sido relativamente elevado (mais de um quarto das saídas voluntárias é-lhe imputável), foi muito restrito no tempo. De facto, as alterações legislativas introduzidas em 2001 – certamente reagindo à “sangria” de 1999 e 2000 – oneraram a estratégia de saída para fins de participação eleitoral, como ficou referido acima, a ponto de a tornarem inviável. Essa legislação, recorde-se, impossibilitou a saída por motivos eleitorais sem serem eleitos ou sem terem que exercer os cargos políticos. Passou a existir uma obrigatoriedade de exercer a actividade política se fossem eleitos ou então regressarem à FAP, excepto se pedissem a desvinculação e abate directo ao quadro.<sup>38</sup> Em anos eleitorais ulteriores, a utilização desta modalidade de saída foi nula.

No seu conjunto, os pedidos de passagem à disponibilidade, especialmente até 2003, e a partir de 2004 os de abate directo ao QP, mais distribuídos no tempo do que a passagem à reserva por motivos eleitorais, deram conta de mais de 70 por cento das saídas de pilotos aviadores destas coortes, no período analisado. Se isto desmistifica algum empolamento do debate em torno da utilização oportunista dos direitos eleitorais, que se explica pelos seus elevados impacto e visibilidade pública num momento circunscrito, mostra também que, mesmo fechada essa saída relativamente fácil, as outras opções de saída mais restritivas continuaram a ser activadas pelos agentes, e que, portanto, a compreensão do fenómeno deverá começar por atender aos incentivos e às motivações daqueles para usarem as modalidades de saída à sua disposição em cada momento.

Entre os incentivos e as motivações, devemos talvez contar com as expectativas e a percepção das oportunidades de progressão na carreira militar. O Quadro 5.10 e a Figura 5.8 mostram a distribuição das saídas segundo o posto atingido pelos pilotos que saíram à data da saída. Considerando a proporção de cada posto no total das saídas, podemos ver que do total das 125 saídas voluntárias, menos de 5 por cento foram de pilotos com postos inferiores ao de capitão; 77,6 por cento foram de capitães, e apenas 17,6 por cento foram de majores, posto acima do qual não se registaram saídas.

---

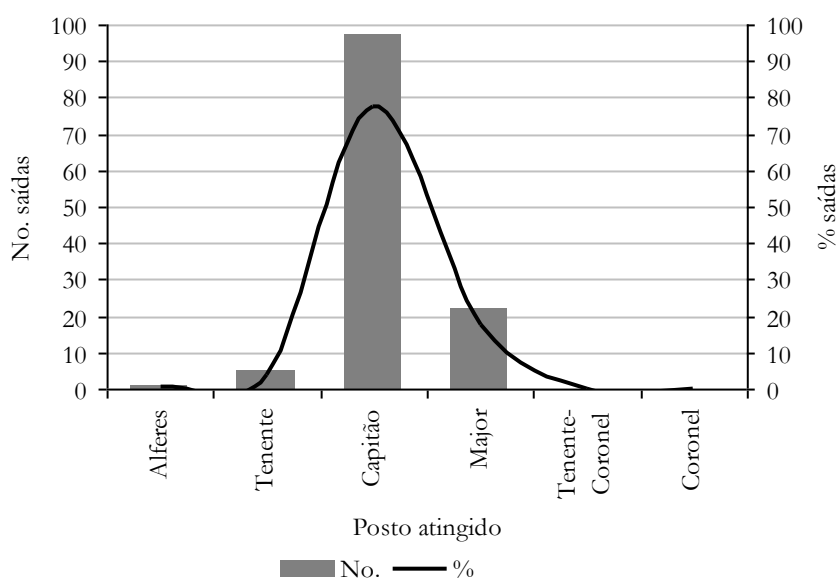
<sup>38</sup> Decreto-Lei n.º 279-A/2001 e Lei Orgânica n.º 4/2001. Cf. Capítulo 1. (Ver anexo em CD).

**Quadro 5.10 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003, segundo o posto atingido à data da observação**

Posto atingido	No.	Saídas	
		No.	% / postas
Alferes	15	1	6,7
Tenente	60	5	8,3
Capitão	137	97	70,8
Major	55	22	40,0
Tenente-Coronel	41	0	0,0
Coronel	14	0	0,0
Total		125	100,0

Fonte: SIGAP

**Figura 5.8 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto atingido à data da observação**

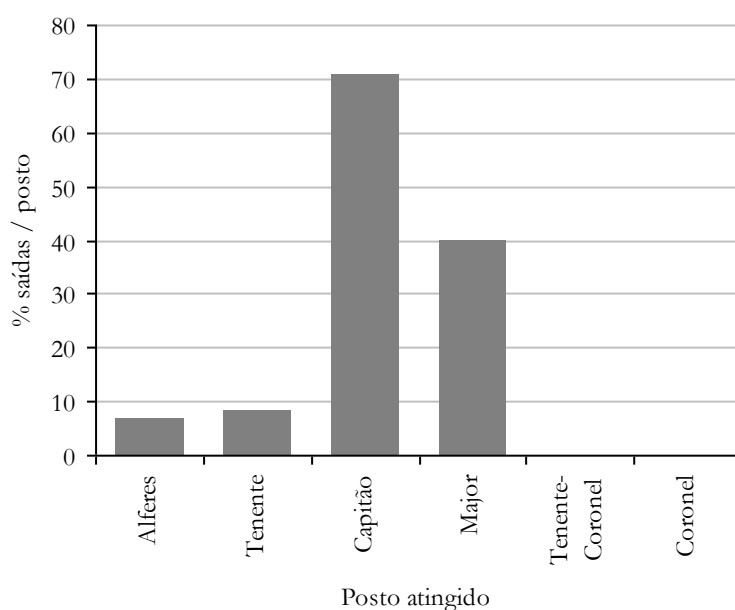


Fonte: Quadro 5.10

Considerando, por outro lado, a proporção de saídas entre os pilotos que atingiram cada posto, vemos que dos 137 pilotos da população observada que haviam atingido o posto de capitão à data da observação, saíram 97 (70,8 por cento), enquanto a percentagem dos 55 que haviam chegado ao posto de major e que optaram por sair foi de apenas 40 por cento. Dos que haviam atingido apenas postos inferiores a capitão (alferes e tenentes), apenas saíram 8,3 e 6,7 por cento, respectivamente (Quadro 5.10 e Figura 5.9). Há maior probabilidade de um piloto da FAP deixar voluntariamente a carreira enquanto ocupa o posto de Capitão do que antes de o ter atingido, o que pode ser explicado pela aquisição de capital humano valorizado no mercado civil. Mas essa probabilidade também é muito

maior enquanto ocupa o posto de capitão do que depois de o ter ultrapassado, o que não é passível da mesma explicação.

**Figura 5.9 - Percentagem de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo o total de pilotos ocupando o posto à data da observação**



Fonte: Quadro 5.10

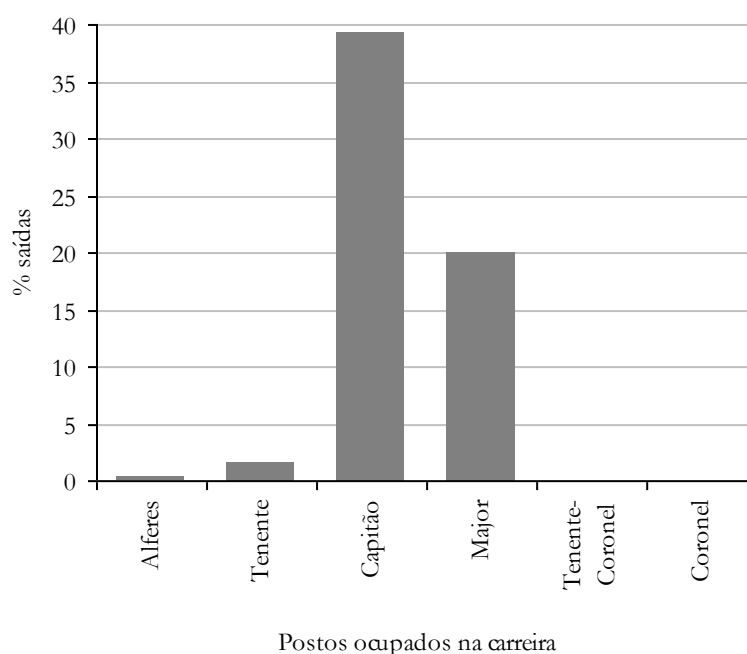
Se considerarmos as progressões no tempo, as percentagens de saídas de pilotos ocupando os diversos postos à data da saída no total dos postos alguma vez ocupados por esses pilotos ao longo da carreira são diferentes, uma vez que cada piloto que ocupava um dado posto à data da observação já havia antes ocupado todos os postos inferiores. Assim, dos 110 pilotos das coortes observadas que alguma vez ocuparam o posto de major, apenas 20 por cento saíram enquanto ocupavam esse posto, ao passo que dos 247 que alguma vez ocuparam o posto de capitão saíram enquanto nesse posto 39,3 por cento (Quadro 5.11 e Figura 5.10). Nesta perspectiva integral das trajectórias, superioriza-se ainda mais claramente o posto de capitão, com uma probabilidade de saída quase dupla da do posto de major.

**Quadro 5.11 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo a totalidade dos postos ocupados durante a carreira**

Postos na carreira	No.	Saídas	
		No.	% / posto
Alferes	322	1	0,3
Tenente	307	5	1,6
Capitão	247	97	39,3
Major	110	22	20,0
Tenente-Coronel	55	0	0,0
Coronel	14	0	0,0
Total		125	

Fonte: SIGAP

**Figura 5.10 - Percentagem de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 por posto ocupado à data da saída, segundo a totalidade dos postos ocupados durante a carreira**



Fonte: Quadro 5.11

No caso dos oficiais subalternos (alferes e tenentes), a explicação da sua baixa propensão à saída parece simples: combinar-se-ão o facto de não terem o tempo de permanência necessário para saírem sem indemnização, e a falta de capital humano necessário, por não terem as horas de voo suficientes para obterem credibilidade do mercado civil.

Porque é que os capitães têm maior propensão a sair do que os majores? As barreiras ao acesso ao posto de major poderão ser um factor para as saídas dos capitães, e a sua ultrapassagem um factor de maior permanência? Será que, quando se chega a major, passa a existir uma expectativa mais positiva de progressão na carreira, incentivando à permanência na organização? Ou estaremos perante duas sub-populações com expectativas e orientações diferenciadas desde o início: uma que encara a carreira de piloto militar de modo instrumental, saindo assim que estão conjugadas as condições para uma entrada bem sucedida no mercado de trabalho civil, e outra orientada para a carreira militar, que não se orienta para o mercado civil e, conseqüentemente, “sobrevive” às oportunidades externas e permanece tempo suficiente para a promoção ao posto de major? De facto, pode existir um bloqueio na progressão das carreiras dos capitães através da limitação de acesso aos cursos e do seu condicionamento apenas pelo factor antiguidade, não criando uma competição interna, levando a uma percepção negativa da mobilidade nas carreiras, o que levaria os pilotos a sair da carreira militar.

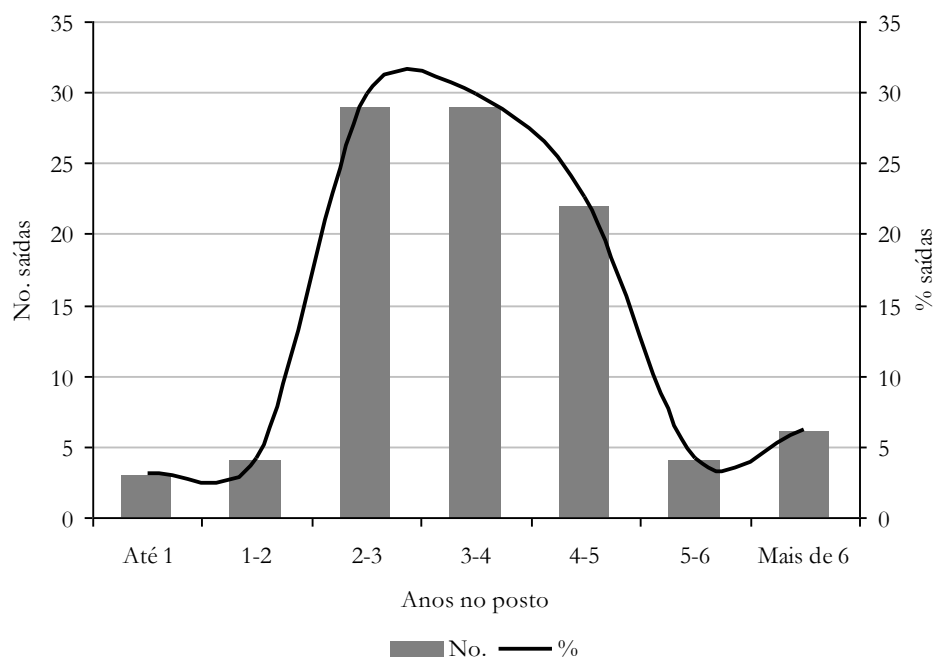
Os dados sugerem a existência de um padrão de auto-selecção que actua sobre os capitães, face às expectativas de saída ou de progressão e ao afunilamento das oportunidades de progressão condicionada pelo número de vagas para o curso de Oficial Superior. As promoções a capitão são regulares, cinco anos após a entrada no QP, e as saídas acabam também por ser, 83 por cento ocorrem cerca de três a cinco anos após a promoção a capitão (Quadro 5.11, Figura 5.12).

**Quadro 5.12 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no posto**

Anos no posto	Saídas	
	No.	%
Até 1	3	3,1
1-2	4	4,1
2-3	29	29,9
3-4	29	29,9
4-5	22	22,7
5-6	4	4,1
Mais de 6	6	6,2
Total	97	100,0

Fonte: SIGAP

**Figura 5.11 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no posto**



Fonte: Quadro 5.12

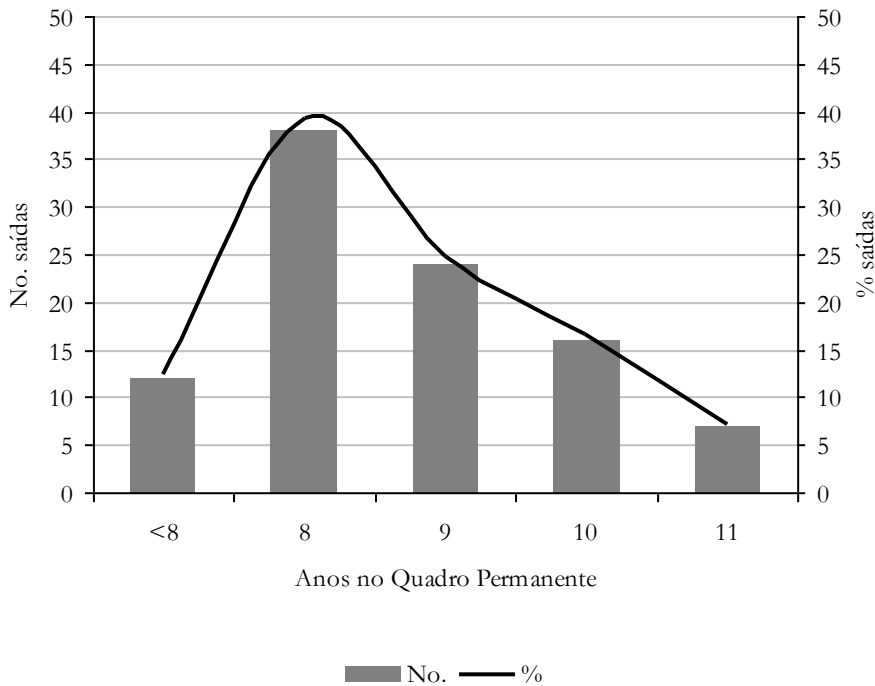
Para os pilotos que tenham ingressado na Força Aérea Portuguesa tendo à partida o objectivo de transitar para o mercado civil, foi já quando capitães que acumularam as condições de experiência de voo e de tempo de serviço obrigatório que lhes permitem fazê-lo. Com efeito, é imediatamente após decorridos os oito anos de serviço obrigatório no Quadro Permanente que se verifica a esmagadora maioria das saídas de capitães, 39 por cento com 8 anos e 25% com 9 (Quadro 5.13 e Figura 5.12)

**Quadro 5.13 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente**

Anos no QP	Saídas	
	N	%
<8	12	12,4%
8	38	39,2%
9	24	24,7%
10	16	16,5%
11	7	7,2%
Total	97	100,0%

Fonte: SIGAP

**Figura 5.12 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de capitão à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente**



Fonte: Quadro 5.13

Para os que tenham expectativas de carreira militar, por seu lado, é o momento de avaliação das oportunidades de progressão. Com efeito, o preenchimento das vagas ou posições para todas as carreiras faz-se com recurso à antiguidade. A promoção a major faz-se mediante a frequência com êxito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), com a duração de um ano lectivo, que tem um recrutamento interno baseado na antiguidade como primeiro critério. O Conselho de Especialidade, a Direcção de Pessoal (DP) e a Direcção de Instrução (DINST) reúnem-se e decidem o número de vagas a abrir por especialidade em cada ano lectivo. Essas vagas serão ocupadas pelos Capitães mais antigos na especialidade, tendo como referência o ano da promoção a Capitão. Assim, por exemplo, se num determinado curso abrirem somente dez vagas e houver um número superior de Capitães na especialidade, as vagas são afectadas aos dez mais antigos; se houver mais de dez na mesma posição de antiguidade, são escolhidos os dez que obtiveram melhor classificação na especialidade aquando do seu ingresso no quadro permanente. Não é tida em conta qualquer avaliação de desempenho ou mérito no decurso da sua carreira no quadro. Uma vez colocados no CPOS, todos os candidatos da primeira posição de antiguidade nessa especialidade estarão a ocupar as vagas de CPOS disponíveis

preferencialmente aos da posição de antiguidade subsequente, independentemente das respectivas classificações na especialidade.

Como o acesso ao curso de Oficial Superior que conduz à promoção a Major é condicionado apenas pelo tempo de serviço, cada capitão sabe avaliar aproximadamente as suas oportunidades de progressão na carreira, em função da sua posição na fila de espera e da experiência acumulada do número de vagas abertas por ano. A saída poderá, nesse caso, ser a opção quando as expectativas de progressão e de reconhecimento de mérito são frustradas?

Esta prevalência do critério de antiguidade poderia, assim, ser uma das razões internas à organização para a desmotivação dos seus elementos. Contudo, é encarada como normal pela organização. Sinalizará a paciência da espera uma conformidade às normas da cultura organizacional e de lealdade à instituição, que no fundo determinaria que a retenção e progressão dos “sobreviventes” se adequariam ao perfil desejado de oficial superior? Caso contrário, como explicar que a organização não se dote de critérios e mecanismos de selecção que sobreponham o mérito e a avaliação do perfil de competências e desempenhos à antiguidade, na hora de decidir a afectação das oportunidades de progressão? Mas se assim for, a própria representação do abandono de pilotos como um problema sugere que essa estratégia acaba por gerar efeitos disfuncionais.

Para os que ultrapassam esta etapa e chegam ao posto de major, passará a existir uma nova expectativa de atingir um posto mais elevado no interior da FAP, e então continuam a permanecer na organização? Por outro lado, é plausível que os pilotos que mais persistem enquanto capitães, chegando a majores, serão aqueles cujas expectativas e motivações estão mais alinhadas com a prossecução da carreira militar, o que poderá favorecer ainda mais a sua permanência após a graduação como oficiais superiores. Isto explicaria que a probabilidade de saída enquanto major seja pouco mais de metade da verificada enquanto capitão, como vimos. Mas o que explicaria a decisão de saída antecipada de uma proporção ainda assim relevante de Majores? Novas percepções de bloqueio de progressão neste nível mais elevado? Verifica-se que 82 por cento das saídas no posto de major ocorreram até um máximo de dois anos após a promoção (Quadro 5.15, Figura 5.14), o que sugere que não se tratará de frustração de expectativas de progressão.

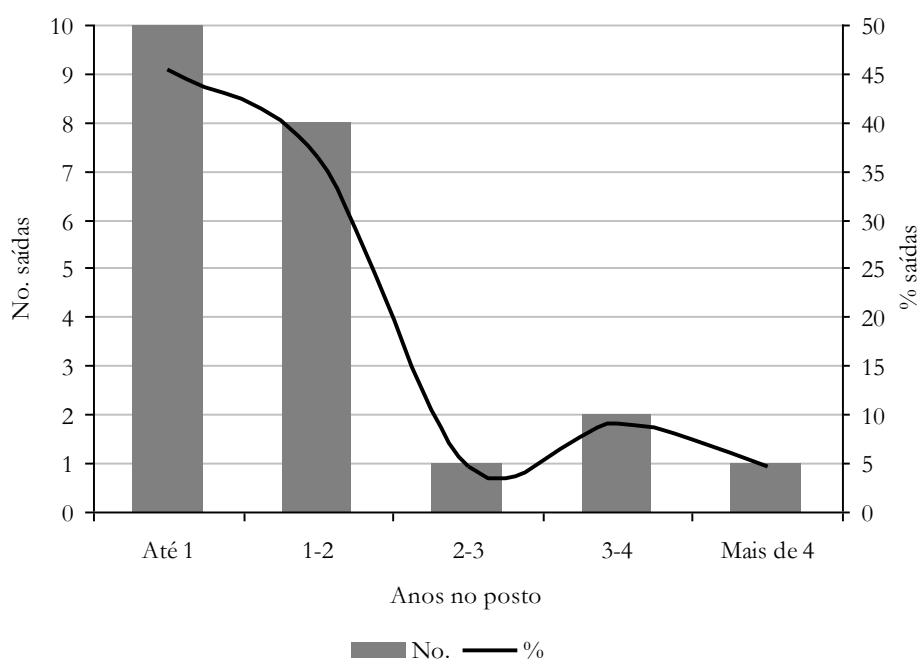


**Quadro 5.14 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no posto**

Anos no posto	Saídas	
	No.	%
Até 1	10	45,5
1-2	8	36,4
2-3	1	4,5
3-4	2	9,1
Mais de 4	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SIGAP

**Figura 5.13 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no posto**



Fonte: Quadro 5.12

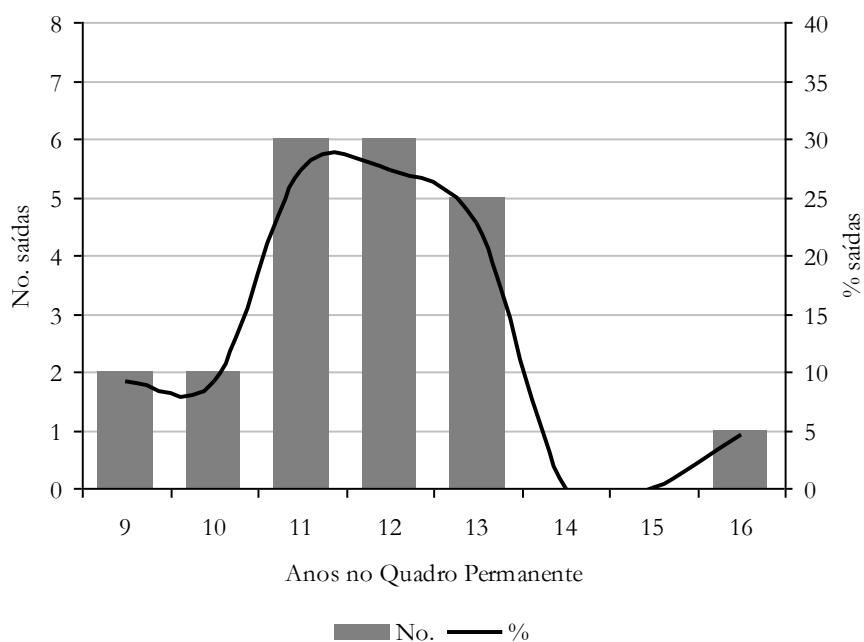
Será um simples prosseguimento das saídas de capitães, apenas por pilotos que esperaram mais algum tempo pelas oportunidades de ingresso no mercado civil e foram entretanto promovidos? De um investimento mais em capital humano para uma saída mais qualificada para o mercado civil? Ou de efeitos de frustração ligados às mudanças funcionais inerentes à posição de Oficial Superior? O facto de, no posto de major, os pilotos tenderem a ser “encostados” a uma secretária e voar deixar de ser a sua função primária, influenciará tal decisão?

**Quadro 5.15 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de Major à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente**

Anos no posto	Saídas	
	No.	%
9	2	9,1
10	2	9,1
11	6	27,3
12	6	27,3
13	5	22,7
14	0	0
15	0	0
16	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fonte: SIGAP

**Figura 5.14 - Número de saídas voluntárias de Pilotos Aviadores das coortes ingressadas no curso entre 1982 e 2003 no posto de major à data da saída, segundo o número de anos no Quadro Permanente**



Fonte: Quadro 5.15

As saídas no posto de major concentram-se num período após 11 a 13 anos no QP (77%; Quadro 5.15 e Tabela 5.14). Portanto, não se situam directamente na sequência do fluxo de saídas de capitães, que ocorre entre os 8 e os 9 anos no QP. Como vimos, os majores que acabam por sair já têm os oito anos de serviço obrigatório e já foram promovidos a major há dois, três anos. Além de terem persistido enquanto capitães para ingressarem e realizarem o curso de Oficial Superior, tendem a permanecer um a dois anos no posto após a promoção. Esse tempo de saída não nem obedece estritamente ao período

de permanência obrigatória no QP, prolongando-se normalmente durante mais três a quatro anos. Também não será apenas a obtenção de maior qualificação que os fez esperar pela obtenção do curso de Oficial Superior e a subsequente promoção a major, pois normalmente não saem logo após a sua obtenção. Por outro lado, parece ser um período demasiado curto pra estar em causa a frustração de expectativas de promoção na carreira de oficial. Parece, pois, ganhar maior apoio nos dados a hipótese da mudança de funções após a promoção.

Em suma, pretendemos aferir se existiram momentos ou períodos nos trajectos profissionais dos indivíduos que fossem decisivos na decisão de sair da carreira militar. Da observação efectuada sobre os dados estatísticos, pode-se concluir que existem de facto determinados momentos que parecem decisivos nos níveis de saída dos pilotos, ainda que variem ligeiramente de coorte para coorte. As coortes de 1984, 1986, 1987, 1990, 1991, 1993 e 1994 foram as que apresentaram mais de metade das saídas, por relação comparação com o número de ingressos. Observa-se uma maior percentagem de saídas voluntárias nos anos de 1999, 2002 e 2007. Em 1999 os motivos de saídas invocam com um valor mais significativo os efeitos eleitorais e em 2007 o abate directo ao quadro permanente.

As saídas incidem esmagadoramente no posto de capitão, seguindo-se, a grande distância, as saídas de majores. É nos cinco primeiros anos após a promoção a capitão que se observa uma maior progressão de saídas, oito a nove anos após o ingresso no QP, o que correspondia ao cumprimento dos mínimos legais para a saída sem penalização. Os majores, por seu lado, tendem a abandonar um ano ou dois após a promoção e 12 a 13 anos após o ingresso no QP.

Os resultados sugerem que se combinam orientações instrumentais, em que o ingresso na Força Aérea Portuguesa é encarado como uma oportunidade de aquisição de capital humano de formação e de experiência fortemente remunerado no mercado da aviação civil, e que conduziria a uma maioria de saídas assim que se verificam as condições mínimas legais para a saída sem penalização financeira ou das regalias sociais; com efeitos de frustração de expectativas de progressão enquanto capitães, pelo estrangulamento das vagas de ingresso no curso de Oficial Superior e pelo não reconhecimento de mérito nos critérios de acesso, que dependem só da antiguidade – hipótese que já que já introduziria uma dimensão simbólica, expressiva, a lado da orientação instrumental; com, finalmente,

orientações predominantemente expressivas ligadas ao significado para os agentes das funções de voo face às funções administrativas e de enquadramento.

## Capítulo 6: Motivações e incentivos: as representações dos agentes

Quais as motivações da mobilidade externa do capital humano da Força Aérea na especialidade de Piloto Aviador para outros sectores públicos/privados nos últimos cinco anos? Serão só questões instrumentais, como frequentemente se supõe, ou haverá outros valores e outras motivações em jogo?

Por outro lado, trata-se apenas de processos individuais de decisão de mobilidade, ou será que os pilotos se encontram inseridos em redes sociais onde circulam propostas, tornando estas redes um factor de recrutamento?

Podemos constatar, numa análise feita às entrevistas com os pilotos, que, tal como as hipóteses anteriormente formuladas sugeriam, existem motivações díspares para estas mesmas saídas. Essa diversidade contrasta com a percepção unilinear que nos é transmitida pelos militares da instituição. Estes são na sua maioria peremptórios em afirmar que os motivos são meramente monetários, egoístas e oportunistas, relevando de uma orientação racional-instrumental:

Não me parece que exista algum piloto que prefira a aviação civil em detrimento da aviação militar. Os vencimentos pesam... **(entrevista 8)**, (ver anexo em CD).

[...] a remuneração no mercado civil é bastante superior à remuneração desta organização. Por exemplo: um co-piloto civil em início de carreira recebe um vencimento igual a um Major. Por aí podem ver a frustração que não é! Daí os pilotos acabarem o curso e tentarem aguentar-se os 12 anos para dar o salto para a vida civil onde voam mais, têm ordenados bastante superiores e o curso foi dado basicamente. **(entrevista 4)**, (ver anexo em CD).

Assim sendo, a FAP só contaria com a quebra da procura no mercado privado para manter os seus pilotos no activo:

[...] hoje e tendo em conta que estamos a viver uma crise mundial bastante difícil, acredito que possa que muitos pilotos acabem por equacionar ficar na organização. As companhias aéreas também já sentem o peso da crise, o que pode tornar mais difícil penetrar no mercado civil. **(entrevista 1)**, (ver anexo em CD).

Com efeito, alguns dos que decidiram ficar, ou que ainda não decidiram sair, referem que já ponderaram sair, mas que a situação global a nível económico não é a melhor para tomarem essa decisão. Sentem uma certa instabilidade no mercado civil, que lhes possa garantir segurança, como actualmente oferece a aviação militar, que os leve de

alguma forma no presente momento a abandonar a estabilidade por algo que consideram hoje incerto:

Nos dias que correm, a segurança do emprego leva muitos a não se aventurarem no desconhecido. [...] com a Força Aérea têm uma certeza e uma garantia para o futuro” (**entrevista 5**), (ver anexo em CD).

Em parte, a interpretação racional-instrumental é suportada pelos discursos de alguns pilotos, que admitem ter ingressado já com a opção de saída em mente para obterem maiores ganhos uma vez obtida a qualificação. Assim é no caso do entrevistado 17:

[...] na altura o serviço militar era obrigatório, e depois achei que podia aproveitar e tirar o curso de piloto que saía mais barato e depois reingressar na vida civil. Aproveitei o facto de antes de 2001 poder permanecer na Força Aérea e tirar uma licença para eleições que na realidade me permitia trabalhar cá fora. Mas a uma dada altura começou a ser incompatível e então resolvi deixar a Força Aérea... A minha ideia quando ingressei na Força Aérea, foi só conseguir obter o *brevet* e depois ingressar na aviação civil. (**entrevista 17**), (ver anexo em CD).

Na entrevista 16, é notório que o valor do ordenado é muito importante, tendo até o entrevistado referido que se o ordenado da Força Aérea fosse maior, até talvez tivesse ponderado permanecer na vida militar. Assim, a solução passaria necessariamente pelo reforço dos incentivos financeiros:

Maior ordenado. Acho que resolveria um pouco essa situação. (**entrevista 17**)

Vários pilotos ainda no activo referem igualmente que o que motiva os pilotos que saem é o dinheiro que vão ganhar na aviação civil. Encontramos alguma correlação com as entrevistas efectuadas ao pessoal da organização sem funções de voo:

[...] a partir do momento que as condições civis sejam melhores as saídas serão inevitáveis. (**entrevista 6**), (ver anexo em CD).

O assédio financeiro exterior à FAP é um elemento muito forte e importante para essa decisão. (**entrevista 7**), (ver anexo em CD).

[...] o problema é a diferença de vencimentos entre os pilotos civis e militares. (**entrevista 8**)

E desengane-se quem pensa que isto é só um problema com os pilotos! Se houvesse equivalência na aviação civil para outras especialidades tripulantes também mais gente sairia! Os pilotos são apenas a face visível. (**entrevista 9**), (ver anexo em CD).

Na sua interpretação, quando se vem para a FAP já com o objectivo de capitalizar a formação para uma futura saída, dificilmente a organização poderá fazer algo. Isso parece coincidir com o que recorda o entrevistado 17:

[...] achei que podia aproveitar e tirar o curso de piloto que saia mais barato e depois reingressar na vida civil. [...] A minha ideia quando ingressei na Força Aérea, foi só conseguir obter o brevet e depois ingressar na aviação civil. **(entrevista 17)**

Esta perspectiva conduz à assunção de uma dicotomia assente em características e motivações preexistentes nos próprios pilotos individuais, em detrimento de um processo de tomada de decisão envolvendo a sua experiência na organização e sobre que esta poderia agir. Assim, o entrevistado 1 afirma que os candidatos a Piloto Aviador na FAP assumem dois perfis genéricos: os que têm verdadeiro gosto pela vida militar, e aqueles que querem voar, seja na FAP ou na aviação civil. Estes dois tipos, na perspectiva do entrevistado, definem essencialmente quem ficará e quem sairá, numa oposição entre valores expressivos (adesão afectiva e fidelidade à instituição militar) e racionalidade instrumental (melhores condições remuneratórias usando formação a baixo custo). Um outro exemplo:

Basicamente todos aqueles que abandonam a instituição são infiéis à mesma e à missão que prestam, mas um interesse de força maior leva-os a procurar um melhor nível de vida. **(entrevista 7)**

Contudo, tanto os pilotos ainda no activo como os que já saíram da Força Aérea, sem prejuízo de terem as motivações económicas em consideração, apontam além disso para factores funcionais e para factores identitários, bem como para percepções de status e o tipo de progressão e reconhecimento do mérito.

A decisão de abandonar a FAP pode bem ser tomada com uma base imediata em factores económicos, sem que muitas vezes as razões subjacentes sejam só de âmbito económico, como normalmente transparece.

Pode-se assim dizer que, o problema é bastante mais complexo do que se possa inicialmente supor não sendo, necessariamente, o problema económico a principal motivação (ou desmotivação) que leva os pilotos a abandonarem a FAP, mas antes um conjunto de causas internas que necessitam de urgente atenção, revestida de grande abertura, por forma a levar a cabo transformações indispensáveis à sobrevivência da própria instituição Força Aérea. **(entrevista 17)**

Existe também uma adesão expressiva à instituição militar (valores, afectos, prestígio, identidade...), que cimenta a lealdade à organização. De facto, nem todos os pilotos que ingressam na FAP abandonam esta em troca de uma vida civil que alguns, como se verifica nas entrevistas, consideram mais segura e benéfica. O que os leva a permanecer? As suas respostas usam os vocabulários da missão e da paixão, tanto pela vida militar como pelo voo, e genericamente da motivação para a actividade desenvolvida:

[Face a ofertas de saída para a aviação civil] [...] sabermos que somos ou podemos vir a ser úteis para a nossa sociedade, que temos um papel muito importante a desempenhar [...] **(entrevista 12)**, (ver anexo em CD).

Mas não troco a vida, a paixão que sinto pela Força Aérea [...] **(entrevista 13)**, (anexo CD)

[...] comparar pilotar um F-16 a um avião civil. A sensação é única, [...] é paixão **(entrevista 12)**

“Recusei [uma oferta de saída para a aviação civil] por sentir que de alguma maneira ainda estava motivado e tenho prazer naquilo que faço. **(entrevista 10)**, (ver anexo em CD).

Se estas passagens parecem confirmar a dicotomia acima referida (mas note-se o “ainda” que qualifica a motivação e o prazer declarados por este último entrevistado, ainda no posto de major), a verdade é que muitos dos que saíram não se dissociam necessariamente da adesão afectiva e valorativa à instituição militar e ao seu prestígio público. Os seus argumentos tendem então a invocar a falta de reciprocidade da sua lealdade por parte da instituição. Na sua maioria, afirmam que saíram da instituição por motivos relacionados com a falta de reconhecimento por parte das chefias. Poucos são, entre o pessoal não navegante, os que como o entrevistado 9 manifestaram este ponto de vista.

Os valores afectivos existem sempre! São eles que levam um adolescente de 18 anos a ingressar na FAP par se tornar num Piloto Aviador. No entanto, até estes valores são abalados quando uma carreira, o seu trabalho não é valorizado ou apreciado. **(entrevista 9)**

Alguns ex-pilotos da Força Aérea consideram este um domínio fundamental, descurado pela organização, vendo nessa negligência de reconhecimento de mérito e de promoção social um dos motivos de frustração que levaram às suas saídas:

Acho que era bom as chefias desenvolverem actividades específicas no sentido de promover o prestígio social dos pilotos, nos planos interno e externo à organização, que enalteçam em público os feitos conseguidos pelos pilotos da FAP, nas mais diversas circunstâncias e missões, ainda que sejam coisas banais do dia-a-dia, mas que representam exemplo a seguir, seja na comunicação social (não serve só para relembrar a opinião pública que abriu mais um concurso para a FAP) seja pela atribuição do louvor ou qualquer outra forma de reconhecimento público que mostre o resultado do empenho dos pilotos no cumprimento da missão [...] Tinha grandes expectativas, os grandes valores morais, sociais, uma profissão com valores nobres e de ajuda para com os outros, que por vezes é esquecido pela sociedade. **(entrevista 17)**

As funções que passam a desempenhar a partir de um determinado posto, poderão ser um factor para as saídas, uma vez que a partir de Capitão ou de Major, os voos passam a ser menos frequentes. Os pilotos passam, na sua maioria, a exercer funções administrativas, o que muitos consideram desmotivador, uma vez que foram para a Força Aérea para serem pilotos e não para exercerem cargos administrativos.



A partir do posto de capitão, ao fim de algum tempo deixamos de voar tanto, as funções deixam de ser interessantes. **(entrevista 15)**, (ver anexo em CD).

Existem várias vantagens [em sair para o mercado civil], e uma delas é podermos voar até mais tarde. Enquanto na FAP aos 38 anos, quando não mais cedo somos encostados e fazemos trabalho de secretaria, ao passo que no mercado civil voamos muito mais horas e até bem mais tarde. **(entrevista 16)**, (ver anexo em CD).

Custou-me sair da FAP, mas tinha que optar por continuar a voar e fazer uma coisa que gostava ou fazer então trabalho administrativo que não me fascinava em nada. **(entrevista 17)**

[...] ao chegar a este posto [major] acabam por perceber que os dias a voar estão contados, o mais provável é serem postos de lado numa secretária [...]. **(entrevista 1)**

Aliada à mudança funcional, estaria a frustração de quem é chamado a novas funções de chefia ao confrontar-se com a inércia organizacional:

É no posto de major que se começam a assumir as funções de chefia mais importantes. Julgo que é nessa altura que se começa a tentar mudar aquilo que se pensa estar mal. Mas infelizmente é preciso vencer uma inércia muito grande. O que leva muitas vezes a uma sensação de frustração. **(entrevista 9)**

Assim, a inversão de tendência de saída da Força Aérea Portuguesa é associada por alguns entrevistados, mais do que ou além dos incentivos materiais, à alteração dos conteúdos funcionais da progressão na carreira, incumbindo à organização alterar a sua estrutura e os seus procedimentos de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos para manter a motivação e a fidelidade dos seus pilotos:

Para além dos incentivos monetários, os incentivos de carreira também. Haver uma progressão diferente. Aproveitem as mais valias e a experiência dos pilotos para darem melhor formação aos mais novos, ou ocuparem os lugares de comandantes de esquadras que têm falta de pessoal, por exemplo. E porquê, porque colocam os majores que deviam lá estar em trabalhos de secretaria e estes desmotivam-se e saem. **(entrevista 15)**

Outra vertente de actuação passa pela criação de carreiras horizontais que permitissem a continuação da actividade de voo, por oposição à carreira de chefia. **(entrevista 17)**

Tanto os pilotos no activo como alguns elementos da Força Aérea Portuguesa que não fazem parte de especialidades navegantes consideram que de alguma forma a Força Aérea poderia fazer alguma coisa, em termos de incentivos não monetários:

É importante manter as pessoas motivadas, dar-lhes boas condições de trabalho e reconhecimento pelo trabalho que fazem. Quando se vem para a Força Aérea sabe-se para o que se vem, que o ordenado não é aumentado independentemente das horas de voo, que somos promovidos a partir de X tempo num determinado posto. Por isso a Força Aérea tem que motivar as pessoas de outras formas. **(entrevista 13)**

[Para evitar saídas, a organização deve] Olhar para o bem-estar profissional e pessoal da pessoa. **(entrevista 8)**

[Face à impotência da organização para melhorar condições materiais] Agora, pequenas coisas como [...] o estudo da parte dos Recursos Humanos das necessidades, satisfações e insatisfações dos militares... **(entrevista 9)**

Ao contrário de alguns ex-pilotos militares que foram referidos acima, alguns pilotos que ainda permanecem na Força Aérea Portuguesa consideram que existe reconhecimento por parte das chefias dos seus trabalhos. A entrevista 10 é exemplo disso:

A opção de sair existe sempre e o que me faz manter na FAP é sentir que sou reconhecido pelo trabalho que executo por parte dos meus subordinados e por algumas chefias. No entanto coloco constantemente a questão se devo ou não sair da FAP devido a questões motivacionais e não a questões financeiras, apesar de reconhecer que um dos grandes aliciantes na aviação comercial é o dinheiro. **(entrevista 10)**

Outros, já em postos superiores, continuam a sentir paixão pela vida militar e consideram que são úteis de alguma forma para a sociedade, o que são motivos para se manterem na Força Aérea.

[...] sabermos que somos ou podemos vir a ser úteis para a nossa sociedade, que temos um papel muito importante a desempenhar [...] como já disse anteriormente não troco a paixão militar pela aviação civil [...] [ Sentir que sou reconhecido. Apesar de saber que o dinheiro é a parte aliciante da aviação civil. **(entrevista 12)**

[...] não troco a vida, a paixão que sinto pela Força Aérea. **(entrevista 13)**

No entanto, compreendem as saídas dos camaradas, consideram que possivelmente não estariam tão motivados como eles estão, ou mesmo os motivos que os levaram a ingressar e mesmo a sair são diferentes dos que ainda permanecem na instituição, como se verifica ao longo das entrevistas. Mantêm ainda contacto com esses camaradas, e acabam até por vê-los como uma oportunidade, no caso de um dia decidirem abandonar a Força Aérea. Torna-se mais fácil reconhecer as oportunidades, bem como as condições de trabalho do mercado civil.

Os que saíram não se sentiram de alguma forma satisfeitos com as condições, estilo de vida, forma de trabalho que tinham na organização. **(entrevista 11)**, (ver anexo em CD).

[encaro as saídas] Como normais e naturais, principalmente aqueles que sempre foram mal tratados devido a sucessivas colocações forçadas ou não foram reconhecidos pelo excelente trabalho que executaram pela instituição. **(entrevista 10)**

[sobre ex-colegas que saíram] Acabo por perceber, principalmente por aqueles que sentiram que o seu trabalho na instituição não estava a ser reconhecido **(entrevista 13)**

Não podemos esquecer que muitos dos que têm gosto pela vida militar se sentem frustrados pela passagem a funções administrativas, alguns admitem mesmo que podem vir

a sair em resultado disso. Há que ter em conta as frustrações dos pilotos que gostam da vida militar, como causa para algumas das suas saídas.

Tantos os ex-pilotos da Força Aérea Portuguesa, como os pilotos no activo e pessoal não navegante apresentaram, ao longo das entrevistas, propostas para uma solução que poderia evitar saídas tão avultadas dos pilotos. Mas serão estas soluções viáveis? Existem algumas semelhanças nas propostas dadas pelos diversos entrevistados. Os pilotos consideram que manter as pessoas motivadas, o reconhecimento do seu trabalho quando o merecem, seriam motivos favoráveis à permanência no activo na Força Aérea. Se os motivos que os leva a sair não são apenas económicos, consideram que seria importante dar mais valor e reconhecimento às funções que desempenham. O pessoal no activo na Força Aérea, mas sem ser na especialidade de piloto, considera que algumas soluções poderiam passar pela criação (reactivação) dos Quadros Permanentes dos pilotos até então contratados, com projecção de carreira até ao posto de Coronel, como aconteceu essencialmente nos anos 80/90. Face à impotência da organização, que alguns militares consideram existir, para melhorar as condições materiais, o reconhecimento do trabalho, como os pilotos também consideram, através de louvores ou outros processos semelhantes, seria um passo para manter esses pilotos ainda no activo militar. As alterações nos critérios de progressão de carreira são outras propostas. Porém, alguns entrevistados consideram que alterá-los iria causar alguns conflitos e colocar em causa a instituição.

Ao ver de alguns militares, como se pode ver em algumas entrevistas, a progressão por antiguidade traz uma grande vantagem: a de tornar claros os critérios de progressão de carreira, não gerando ambiguidades de avaliações ou de prestação de serviço. No entanto, diluir-se-ia por completo o conceito de meritocracia, isto é, as posições baseadas no mérito e na experiência, uma associação à competência dos indivíduos. Os pilotos que abandonaram têm, no entanto, uma outra visão, como se pode exemplificar pela entrevista 15:

Reconhecer o trabalho e boas condições, não existir tantas políticas no interior das Forças Armadas e colocações consoante a política das direcções. **(entrevista 15)**

O entrevistado 17, um ex-major da Força Aérea, oferece várias propostas que a Força Aérea poderia aproveitar para obter melhores resultados na retenção dos pilotos. Considera que a FAP não pode ser tão passiva perante tais situações, visto que os gastos nos cursos são enormes por pessoa e a retenção é baixa.

Penso que incentivos na carreira também são importantes. Podermos voar até mais tarde e não ficarmos estagnados aos 38 anos de idade.

Penso que a constituição de um grupo multidisciplinar permanente, com o objectivo de estudar aprofundadamente o problema, construindo e mantendo actualizada uma base de dados com as reais vontades, desejos e necessidades dos pilotos da FAP, em termos de carreira, colocações e anseios. A contribuição do CPSIFA nesta área torna-se, por isso indispensável, com a natural colaboração da DPA e do COFA, para o adequado planeamento. O estudo deverá ser conduzido individualmente e pessoalmente, a fim de auscultar as motivações ou desmotivações de cada um, e ser acompanhado, em permanência, por subgrupos de trabalho, nomeados e colocados nas diversas Unidades da FAP.

[...] estabelecer uma política de colocações transparente e, na medida do possível e enquadrado no resultado continuado do grupo de trabalho proposto anteriormente, com um prazo útil de vários anos, possibilitando o atempado planeamento pessoal e organizacional.

Um factor que contribui, não só para a falta de pilotos mas também para a forma de reagir da Organização é que, muito provavelmente, existem frotas e missões a mais para a dimensão do país onde se insere a FAP, com a natural dispersão de recursos humanos que tal acarreta. Uma das opções possíveis seria, a título de exemplo, acabar com a instrução básica e elementar, recorrendo ao outsourcing nesta área, mantendo apenas a capacidade de conversão operacional. Não sendo esta, naturalmente, a única alternativa, permitiria recuperar pilotos para outras áreas operacionais críticas.

Outra vertente de actuação passa pela criação de carreiras horizontais que permitissem a continuação da actividade de voo, por oposição à carreira de chefia. Em simultâneo, reactivar o quadro PIL e incentivar os pilotos RC a permanecer na FAP retomando, assim, o papel que em tempos lhes esteve atribuído de continuidade nas Esquadras de voo, permitindo ainda poupar o montante equivalente aos custos de formação de novos pilotos.

Os cerca de dois anos gastos em cursos e serviços, que representam 20% do tempo não aproveitado no emprego operacional, devem ser alvo de análise profunda. Sugere-se a diluição de todos os cursos e refrescamentos previstos ao longo da carreira de um piloto, em períodos de tempo, não superiores a um mês por ano, de forma a reduzir o impacto operacional ainda mais que, no caso dos PILAV, a formação académica é bastante completa e abrangente conduzindo, neste momento, ao grau de mestre, os alunos que terminam, com sucesso, o curso PILAV na AFA [...] **(entrevista 17)**

Alguns pilotos ainda no activo na organização são, de alguma forma, pelas suas entrevistas, mais pessimistas; na medida em que apontam soluções, fazem-no também pela via da motivação, do reconhecimento de mérito e das condições de trabalho.

Creio que não existe nada que a FAP possa fazer. **(entrevista 11)**

Quando se vem com o espírito de abandonar a organização, dificilmente a FAP pode fazer algo, porque o que motiva essas pessoas é o dinheiro que vão ganhar na aviação civil. Quanto aos outros que saem por outros motivos, pode-se dar mais valor e reconhecimento das funções que desempenham. **(entrevista 12)**

Manter as pessoas motivadas, reconhecer o seu trabalho quando assim o merecem, ajudá-las dentro dos possíveis a conciliar os seus objectivos profissionais e pessoais. **(entrevista 10)**

As pessoas que trabalham na organização consideram que a saída dos pilotos é um problema que se arrasta há muito tempo, sem que a Força Aérea o consiga resolver. Afirmam alguns entrevistados que é um dos problemas mais graves com que a organização tem de lidar. A falta de pilotos começou a ser muito grande, acabando por existirem frotas com um número limitado de pilotos-comandantes. Assim sendo, afirmam que a organização não poderá fazer muito mais do que já fez: a título de exemplo, dão a alteração da Lei de 2001, que impediu os pilotos de utilizarem as eleições como forma de sair da vida militar sem terem que pagar remuneração; bem como o prolongamento de permanência dos pilotos no quadro permanente de 8 para 12 anos a partir de 2007, uma boa resposta da organização segundo o entrevistado 2; mas os entrevistados 8 e 9 dizem que a resolução passa mais pelo governo do que propriamente pela instituição militar:

Não me parece que a organização possa fazer mais do que já fez. A resolução passa pelo governo e não exclusivamente pela instituição. **(entrevista 8)**

A FAP está de pés e mãos atadas! Aumentos? Não é a FAP como órgão independente que não é, que os pode proporcionar! O sistema de saúde foi alterado para pior, e não só pela FAP... Os meios materiais? O orçamento é dado pelo Estado, a FAP não é uma empresa com lucros próprios. **(entrevista 9)**

A organização assiste passivamente a estas saídas, tomando medidas que apenas as adiam mas não as impedem. Face à limitada capacidade da instituição militar para reforçar os incentivos económicos positivos, alguns entrevistados defendem uma via repressiva para evitar estas saídas. Argumenta o entrevistado 2 que a Força Aérea Portuguesa deveria instituir o pagamento de uma indemnização independentemente do tempo de serviço cumprido pela pessoa, pois a formação é cara e implica investimento que vai para além das horas de voo e do combustível; inclui também o instrutor, o fardamento, a alimentação e alojamento. Outra resposta aponta para um maior prolongamento do período de serviço obrigatório:

[...] um piloto com 12 anos de carreira continua a ser um jovem (andarà na casa dos 35 anos), idade e experiência suficiente para alcançar a categoria de piloto comandante na aviação civil. Assim, penso que 12 anos ainda é pouco tempo... **(entrevista 3)**, (anexo CD)

Mas também são apresentadas soluções para a organização de uma forma compensatória: motivação à permanência dos pilotos, a instituição preocupar-se com o bem estar profissional e pessoal dos pilotos foi uma das soluções apresentadas pelo entrevistado 7. Enquanto o entrevistado 9 diz que, perante a impotência da organização para melhorar as condições materiais, pequenas coisas como o reconhecimento do trabalho e do esforço por parte dos militares seriam importantes, propondo um estudo a ser feito

pelos recursos humanos a fim de averiguarem melhor as necessidades, satisfações e insatisfações dos militares, de forma a evitar um grande número de saídas.

Será que os pilotos da Força Aérea e as suas idas para a aviação civil se encontram relacionadas activamente com as suas relações sociais? Haverá um papel das redes sociais interpessoais dos pilotos da Força Aérea Portuguesa com os que já se encontram na aviação civil, que favoreça uma movimentação entre a instituição militar e o mercado civil? Pela relação efectuada nas entrevistas, verificou-se que estas saídas se processam, com efeito frequentemente através das relações sociais que os pilotos no activo mantêm com antigos camaradas da instituição militar, como é o caso da entrevista 15. Outros apenas falam com os camaradas para saberem se estavam satisfeitos ou arrependidos de sair da Força Aérea e assim, os auxiliar de alguma forma na tomada de decisão. Mas algumas das saídas já eram previstas, em que as relações, as redes sociais mantidas com os ex-camaradas não foram relevantes para os abandonos institucionais:

No meu caso, como eu queria sair da Força Aérea ao fim de um determinado tempo, não houve ninguém em particular que influenciasse a minha decisão.” **(entrevista 16)**

Por seu lado, quase todos os pilotos entrevistados que ainda se mantêm na Força Aérea foram já alvo de aliciamento por antigos camaradas da Força Aérea Portuguesa, como é o caso das entrevistas 10, 12 e 13:

Sim, por antigos camaradas da FAP. **(entrevista 10)**

Sim, claro que há sempre ex-camaradas que nos tentam aliciar. **(entrevista 12)**

Já me foi oferecida, por alguns camaradas que ingressaram na aviação civil e tentam me aliciar, bem como por empresas de instrução. **(entrevista 13)**

De alguma forma, numa visão geral, os entrevistados têm ideias semelhantes quanto à resolução do problema da Força Aérea. Será que a Força Aérea não tem outras soluções para colmatar a saída dos pilotos? Pelos vistos sim, poderia adoptar outras estratégias que poderiam surtir efeito, e criar soluções que evitem mesmo estas saídas dos pilotos para o mercado civil. No entanto torna-se difícil quando as saídas têm como principal motivo o interesse económico, ou quando os pilotos ingressam já com o intuito de abandonar a instituição. Mas quando os pilotos vêm defraudadas as suas expectativas profissionais e sentem falta de reconhecimento por parte das chefias, que são outros motivos que levam às saídas, algumas propostas podem ser razoáveis de ser aplicadas de forma a evitar tal situação.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nos últimos anos, assistiu-se à saída de muitos pilotos da Força Aérea, contudo existem ainda muitos profissionais no activo que gostariam de continuar a servir esta instituição, mas que consideram a hipótese de a abandonar. É no sentido de tentar preservar esses elementos e de precaver o futuro da Instituição que residiu o fundamento deste trabalho de pesquisa.

Este tema poderia ser alargado e incidir sobre a totalidade dos militares de Força Aérea. No entanto, foi limitado ao âmbito dos pilotos, onde existe um panorama preocupante, não só devido à redução numérica, **mas também, pelas situações de desmotivação que se vão acentuando e generalizando.** O problema da retenção de pilotos é apenas um dos aspectos da gestão de pessoal que interessa à Força Aérea Portuguesa, mas é certamente um dos mais importantes com reflexo directo no desempenho e na prontidão, uma vez que os pilotos são o pilar humano da Força Aérea, não só pelas funções que desempenham, mas também pelas responsabilidades de comando e chefia que assumem.

A modernização e o aprofundamento do regime democrático trouxeram consigo um maior sentido crítico, uma maior consciência social, um maior individualismo e uma maior permissividade, tendo como consequência uma diminuição da autoridade e do poder coercivo das instituições. Também os argumentos económicos e a componente materialista ganharam um papel de relevo na sociedade, com reflexos óbvios nos militares. No entanto, não se pode genérica e incorrectamente considerar que as novas gerações de pilotos têm menos carácter, empenhamento, profissionalismo ou sentido patriótico. Significa, apenas, que os problemas são encarados de um modo diferente, por que existem outras necessidades e outras exigências.

A necessidade de pilotos civis atingiu níveis históricos nos últimos anos, não só devido ao crescimento económico, mas também, devido ao grande número de pilotos que alcançaram a idade de reforma e que tiveram de ser substituídos. Sendo a Força Aérea Portuguesa a maior e mais desejada fonte de formação de pilotos, não é de estranhar que as necessidades do mercado civil sejam colmatadas, preferencialmente, por pilotos militares. Por sua vez, as remunerações e, principalmente, as condições de trabalho que a maioria das companhias de aviação comercial oferecem, são indiscutivelmente uma oferta tentadora, muito distante da realidade militar.

Para a dificuldade em reter os pilotos na Força Aérea concorre uma variedade de causas que podem estar relacionadas com factores exteriores à própria Instituição, ou serem de carácter institucional, inerentes à Força Aérea portuguesa. Como factores contextuais e conjunturais mais importantes, temos a diminuição dos recursos humanos e financeiros, apesar de o número e a diversidade de missões terem vindo a aumentar, assim como o empenho e profissionalismo exigidos.

A maioria dos pilotos que saíram da FAP pertencia aos postos de capitão e, em menor proporção, de major, e constituía um núcleo de tripulantes qualificados, muito experientes e proficientes. Mesmo que se consiga aumentar consideravelmente o número de candidatos admitidos para frequentar os cursos de Oficiais Pilotos Aviadores na Academia da Força Aérea e complementar este número através de alguns cursos de Oficiais Pilotos em Regime de Contrato, a **Força Aérea Portuguesa enfrenta dois problemas:** dificuldades de pessoal e de meios para ministrar instrução e a substituição de pilotos experientes por pilotos inexperientes, com todas as consequências daí inerentes. A dificuldade em repor a experiência, é talvez, o condicionalismo mais difícil de ultrapassar. É nos cinco primeiros anos após a promoção a capitão que se observa uma maior progressão de saídas, oito a nove anos após o ingresso no QP, o que correspondia ao cumprimento dos mínimos legais para a saída sem penalização. Os majores, por seu lado, tendem a abandonar um ano ou dois após a promoção e 12 a 13 anos após o ingresso no QP. Estes diferentes tempos de saída apontam para a combinação de diferentes factores nas tomadas de decisão, desde o simples cálculo racional para evitar ou minimizar a penalização pela saída, passando pela frustração das expectativas de progressão no posto de capitão, até à desmotivação pela mudança de funções de voo para funções de chefia com elevada carga administrativa ainda no posto de capitão e especialmente no de major.

Constatou-se que as realidades das pessoas que são da instituição militar mas que não são pilotos, são de alguma forma divergentes quanto ao motivo das saídas destes. Enquanto o pessoal não navegante da organização, na sua maioria, defende que o motivo das saídas é essencialmente monetário, o que torna mais difícil a percepção de que a instituição poderia fazer algo mais do que adoptar medidas repressivas; os pilotos apontam igualmente motivos profissionais e a falta de reconhecimento como abonatórios para as suas saídas. Claro que reconhecem que as diferenças monetárias são importantes, mas relegam-nas frequentemente para segundo plano.

O pessoal militar que trabalha na Força Aérea, mas que não pertence às especialidades relacionadas com a função de voo, acaba por não ter muito contacto com os



pilotos e com as suas realidades, especificamente as suas funções, carga horária e tipo de missões. Por esse motivo, as suas percepções deste problema acabam por ser diferente de um piloto. Tende a considerar que os motivos económicos são as principais razões para estas saídas, enquanto as entrevistas aos pilotos nos dão uma visão mais alargada do problema. Como a questão da sobrecarga de trabalho provocada pela falta generalizada de pessoal e o excesso de carga horária, a imprevisibilidade das colocações e a instabilidade da vida familiar, a instituição ter defraudado as suas expectativas iniciais e a desmotivação por passarem a desempenhar funções administrativas relativamente cedo, passando a voar cada vez menos, a falta de reconhecimento do seu trabalho e do mérito pelas chefias, a falta de recursos materiais de apoio em algumas situações, a falta de eco das recomendações de quem está no terreno.

Apesar de haver complementaridade nas funções entre o pessoal especializado no voo e o no não especializado, as vivências da própria realidade levam a constatações diferentes sobre um mesmo problema. Seria importante existir um maior conhecimento da multiplicidade de razões que levam à saída dos pilotos para se conseguir solucionar os aspectos do problema em que é possível intervir, em lugar de fixar a atenção num único, o das pura racionalidade instrumental e económica, que é aquele sobre que mais dificilmente a instituição poderá intervir, a não ser pelo reforço de medidas punitivas que correrão o risco de retroagir negativamente sobre os incentivos ao recrutamento.

Muitas áreas de actuação do foro e competência interna da Instituição carecem de reajustamento e actualização, por contribuírem negativamente para os baixos níveis de retenção. A gestão de pessoal é talvez, a área mais contestada, existindo a percepção de que: os critérios e os objectivos não estão perfeitamente definidos; as preferências individuais raramente são consideradas; a decisão ou pelo menos a comunicação é tardia e, finalmente, que não se planeia, apenas se reage ou improvisa. Existe também, a sensação de que os pilotos estão subaproveitados, “passando para a secretária”, prematuramente.

Muitos pilotos consideram a sua carreira actual ou futura pouco aliciante e com uma programação deficiente e muito subjectiva, não podendo alimentar grande esperança quanto à sua realização ou satisfação profissional. É essencial que se trace um rumo, se definam metas e objectivos claros e se assumam responsabilidades, através de uma liderança forte e assumida a todos os níveis da hierarquia.

Com frequência, o piloto militar é confrontado com a decisão de ficar ou optar por uma carreira civil, numa fase muito prematura e acaba por decidir sair da Força Aérea Portuguesa, por vários motivos, mas, além da pressão familiar; pelas poucas perspectivas de carreira e por considerar que não se conseguirá realizar, no desempenho de outras funções, “afastado do voo”.

Uma das principais razões que influencia mais a decisão de permanecer na FAP é o militar sentir que está a fazer um trabalho útil. Também o reconhecimento, o prestígio, a camaradagem e o respeito profissional representam vectores essenciais na direcção da satisfação profissional.

Existe na Força Aérea Portuguesa um sentimento muito generalizado de falta de motivação. Como motivar é fornecer um meio de satisfazer as aspirações ou necessidades, a falta de motivação pode gerar conflitos que, em último grau, culminam com a ruptura entre o militar e a instituição. Numa instituição militar, onde não são possíveis reivindicações de ordem sindical e onde os padrões de conduta se regem essencialmente pelos valores éticos e morais e por um simbolismo muito específico, a reciprocidade e a motivação assumem um papel fundamental.

Tendo em consideração o exemplo de outras Forças Aéreas, que actuaram perante problemas idênticos de dificuldade de retenção de pilotos, só um conjunto alargado de medidas poderá aumentar a retenção para níveis satisfatórios. Para isso, é essencial perceber “o quê” e “porquê”, antes que se possam tomar medidas concretas. Com esse desiderato, deveria ser criado um gabinete para a qualidade de vida e o bem-estar dos militares e civis da FAP que, para além de realizar estudos relacionados com a retenção, a motivação e a satisfação profissional, seria, também, o elo de ligação com entidades civis, com o propósito de estabelecer acordos e protocolos, relacionados com as questões sociais e com a qualidade de vida.

Na área das regalias, as condições de passagem à reserva têm de ser encaradas como um factor importante de retenção, podendo-se preconizar alguns reajustamentos. Com o intuito de garantir a permanência dos pilotos na FAP e de preservar a experiência nas Esquadras de Voo, há que avaliar da hipótese de prolongar o prazo de obrigatoriedade de vínculo através de algumas contrapartidas: por exemplo, através da separação da carreira de Piloto Aviador em dois vectores distintos: uma carreira de comando e uma carreira operacional, permanecendo esta a voar até mais tarde.

A frontalidade será o ponto de partida, essencial, que associado à intenção de mudar e à materialização dessa intenção, poderá levar a Força Aérea a encontrar o caminho da motivação, da confiança e da coesão. Uma elevada motivação e moral não só contribui para a redução do êxodo de pilotos, mas contribui também, para um melhor e mais eficiente cumprimento da missão.



# FONTES E BIBLIOGRAFIA

## 1. Fontes

### a) Fontes Primárias

#### Legislação

- Decreto – Lei n.º279-A/2001, 19 de Outubro;
- Despacho n.º51/2008, 29 de Setembro (quadros especiais dos militares do quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa);
- Estatuto Dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)

(Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23AGO, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25AGO, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30AGO, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17MAR, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23SET e Decreto- Lei n.º 310/2007, de 11 SET);

- Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)

(Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro) (Alterada pelas Lei n.º 41/83, de 21 de Dezembro, Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, Lei n.º 113/91, de 29 de Agosto, Lei n.º 18/95, de 13 de Julho, Lei Orgânica n.º 3/99, de 18 de Setembro, Lei Orgânica n.º 4/2001, de 30 de Agosto e Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de Abril);

- Lei – Orgânica n.º 4/2001, de 30 de Agosto.

#### Fontes de Internet

- [www.linhadafrente.net/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=12144&start=90](http://www.linhadafrente.net/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=12144&start=90), de 05 de Dezembro de 2008;
- [www.luisalvesfraga.blogs.sapo.pt/43811.html](http://www.luisalvesfraga.blogs.sapo.pt/43811.html), 24 de Outubro de 2008;
- <http://educar.no.sapo.pt/PROFS2.htm>, 11 de Fevereiro de 2009.

## Outras Fontes Institucionais

- Programa Informático SIGAP, dados de 13 de Novembro a 28 de Novembro de 2008;
- Base de Dados da Secretaria de alunos e relatórios anuais da Academia da Força Aérea.

## 2. Bibliografia

- Baltazar, Maria da Saudade, As Forças Armadas Portuguesas – desafios numa sociedade em mudança, Caleidoscópio, 2005;
- BAÑON, Rafael e OLMEDA, José António (1985), **La institución Militar en el Estado Contemporáneo**, Madrid, Alianza Editorial
- Bourdieu, Pierre, O Poder Simbólico, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1992
- BURT, Roland. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Havard University Press, 1992
- CALLEJA, J. António Garcia (1987), **La identidad de las Fuerzas Armadas**, Madrid, EME,
- CARDOSO, Edgar Pereira da Costa – **História da Força Aérea Portuguesa**, 1ª ed. Lisboa: (s.n), (Amadora: Tipografias GRATELO S.A.R.L.) vol.1
- Carrilho, Maria, Principais Tendências na Sociologia Militar – Literatura e Selecção Bibliográfica, Nação e Defesa, 1978;
- CARRILHO, Maria (1998), Portugal no contexto internacional – Opinião pública, defesa e segurança, Lisboa, Edições Cosmos, IDN
- Dubar, C. and P. Tripier (1998). Sociologie des professions. Paris, Armand Colin
- Giddens, Anthony, As consequências da modernidade, Oeiras, Celta Editora, 1998;
- GRANOVE'TTER, Mark. The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, vol.78, 1973
- Morato, Victor Manuel Lourenço, A Gestão de Pilotos na Força Aérea, face à concorrência civil, Sintra, IAEFA, 2003, trabalho individual para o CSGA 02/03;

- Pedrosa, Pedro Miguel dos Santos Gouveia, A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa, Sintra, IAEFA, 2007/2008, trabalho individual de trabalho para o CPOS;
- Pereira, João Filipe Bernardo, Retenção de pilotos na Força Aérea Portuguesa, Sintra, IAEFA, 2001, trabalho individual para o CGGA;
- Santos, José Rodrigues dos, Modelos de análise da profissão militar: Crítica dos principais modelos e proposta de um modelo a três dimensões para a análise das profissões militares. Comunicação apresentada no Seminário “Arts de la guerre et interprétations de la vie civile”, Paris, Université de Paris I Sorbonne, 24 de Março de 2006. Publicado em Episteme, Revista Multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa VI, 2<sup>a</sup> série (15-16-17), 2006: 209-252. [http://www.cidehus.uevora.pt/textos/artigos/modpro\\_mil.pdf](http://www.cidehus.uevora.pt/textos/artigos/modpro_mil.pdf)
- Santos, Rolando da Cunha Moreira, Formação, Aproveitamento e Critérios de Saída do pessoal piloto da Força Aérea, Sintra, IAEFA, 1990, trabalho individual para o CSGA.