

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

2016/2017



TII/TIG

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES
CIVIS NA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Américo da Silva Duarte
CAP/TPAA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE
TRABALHADORES CIVIS NA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Américo da Silva Duarte

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE
TRABALHADORES CIVIS NA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Américo da Silva Duarte

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Orientador: MAJ/TPAA

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Américo da Silva Duarte, declaro por minha honra que o documento intitulado O Impacto da Redução do Número de Trabalhadores Civis na Força Aérea corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS FA 2016/17 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Américo da Silva Duarte
CAP/TPAA



Agradecimentos

O presente trabalho insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos da Força Aérea, mais especificamente na análise do impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea, proporcionando-me assim a oportunidade de estudar o passado, o presente e o futuro da organização através da recolha de contributos de diversos militares, a quem pretendo exteriorizar a minha gratidão.

À minha orientadora, Sr.^a Major Mónica Martins pela sua total disponibilidade, dedicação, incentivo e transmissão de conhecimentos, bem como por todo o sentido de rigor e perfeição demonstrados ao longo da elaboração do presente trabalho, contribuindo em definitivo para o sucesso desta investigação.

A todo o Corpo Docente do Instituto Universitário Militar pela transmissão de novos conhecimentos.

A todos os militares da Força Aérea entrevistados que me disponibilizaram os esclarecimentos necessários e forneceram a informação crucial para o desenvolvimento do meu trabalho, a saber: Sr. Coronel António Nascimento; Sr. Coronel Luís Graça; Sr. Coronel Sérgio Pereira; Sr. Coronel João Caldas; Sr. Coronel Hélder Rebelo; Sr. Coronel Luís Infante; Sr.^a Coronel Maria João Oliveira; Sr. Coronel Carlos Páscoa; Sr. Coronel Rui Campos; Sr. Tenente-Coronel João Paes de Carvalho; Sr. Major Gonçalo Cardoso; Sr. Major Paulo Sousa; Sr. Major Mário Vaz; Sr. Capitão Osvaldo Oliveira. O meu muito obrigado a todos pois, sem vós, este trabalho não seria possível.

A todos os camaradas de curso, pela ajuda permanente, pelo espírito de grupo e por partilharem comigo muitas experiências e conhecimentos, onde as amizades geradas subsistirão perpetuamente.

Gostaria também de mostrar o meu apreço à minha companheira e a todos os meus amigos e camaradas que me ajudaram e contribuíram de diferentes formas para que conseguisse concluir este trabalho.

À minha família por terem estado sempre ao meu lado ao longo da minha vida, por me terem transmitido a educação e os valores de justiça e humildade que me orgulho de ter. Em especial ao meu querido pai, que já não se encontrando entre nós, por tudo o quanto fez e lutou por mim, que onde quer que ele esteja, estará sempre a apoiar-me e a manifestar o grande orgulho que sempre tivemos um pelo outro.

A todos o meu muito obrigado por toda a vossa preciosa colaboração e ajuda.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	4
1.1. A reforma da administração pública.....	4
1.2. Recursos humanos na Força Aérea.....	5
1.3. Recursos humanos nas messes da Força Aérea	6
2. Metodologia e modelo de análise	9
2.1. Estratégia de investigação e desenho de pesquisa	9
2.2. Modelo de análise	9
2.3. Instrumento de recolha de dados	10
3. Análise e apresentação dos resultados	12
3.1. Análise documental e apresentação dos resultados	12
3.1.1. A redução do número de trabalhadores civis	12
3.1.2. Perspetivas de saídas de trabalhadores civis	15
3.1.3. Restrições orçamentais resultantes da grave crise económica	17
3.2. Análise do conteúdo das entrevistas e apresentação dos resultados.....	17
3.2.1. Efetivo atual dos trabalhadores civis.....	18
3.2.2. Impacto da redução de trabalhadores civis na área das messes.....	19
3.2.3. Soluções para a substituição dos trabalhadores civis	20
4. Discussão	23
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	31

Índice de Apêndices

Apêndice A — Mapa concetual.....	Apd A -1
Apêndice B — Guião das entrevistas semiestruturadas aos chefes	Apd B -1
Apêndice C — Guião das entrevistas semiestruturadas aos comandantes.....	Apd C -1
Apêndice D — Entrevistas semiestruturadas aos chefes	Apd D -1
Apêndice E — Entrevistas semiestruturadas aos comandantes	Apd E -1



Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Trabalhadores civis nas messes da FA por ano.....	7
Gráfico 2 – Total de praças SHS por ano	8
Gráfico 3 – Trabalhadores civis na FA por ano.....	13
Gráfico 4 – Trabalhadores civis nas messes da FA por Unidades.....	14
Gráfico 5 – Projeção de aposentações dos trabalhadores civis da FA.....	15
Gráfico 6 – Média de idades dos trabalhadores civis das messes da FA.....	16
Gráfico 7 – Projeção de aposentações dos trabalhadores civis das messes da FA.....	17

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Mapas de pessoal civil na FA	6
Tabela 2 – Saídas e entradas do pessoal civil na FA	12
Tabela 3 – Trabalhadores civis nas messes da FA por atividade	14



Resumo

Recentemente, Portugal viu-se confrontado com uma grave crise económica, obrigando a Força Aérea a reduzir o seu número de trabalhadores civis.

As messes foi uma das áreas mais afetadas, tendo implicado um esforço adicional aos trabalhadores civis na execução das tarefas diárias.

É neste contexto que surge este estudo, que pretende analisar o impacto da redução do número de trabalhadores civis integrados nas carreiras gerais e a exercerem funções na área das messes (empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha), através de uma estratégia qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas definidas através do mapa conceitual e mediante um raciocínio hipotético-dedutivo.

Com os resultados obtidos na investigação, através de análise documental e de entrevistas semiestruturadas, conclui-se que o efetivo atual dos empregados de mesa, cozinheiros, copeiros e ajudantes de cozinha é insuficiente para assegurar a missão das messes da Força Aérea, verificando-se um impacto composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes.

No presente estudo identificou-se ainda que a solução mais indicada para promover a substituição daqueles trabalhadores é o recrutamento de novos trabalhadores civis (quer pela via do procedimento concursal, quer pela via da mobilidade).

Palavras-chave

Força Aérea, gestão de recursos humanos, Mapa de Pessoal Civil, recrutamento, restrições orçamentais, redução, trabalhadores civis.



Abstract

Recently, Portugal was faced with a serious economic crisis, forcing the Air Force to reduce its number of civilian workers.

The canteens were one of the most affected areas, implying an additional effort to the civilian workers in the execution of the daily tasks.

It is in this context that this study arises, which aims to analyze the impact of reducing the number of civilian workers integrated into the general careers and to perform duties in the canteens (waiter, cook, butler and kitchen helper), through a strategy qualitative, based on semi-structured interviews defined through the conceptual map and through an hypothetical-deductive reasoning.

With the results obtained in the investigation, through documentary analysis and semi-structured interviews, it can be concluded that the current size of the waiters, cooks, butlers and kitchen helpers is insufficient to assure the mission of the Air Force canteens, an impact composed of delays and difficulties in the service of the meals, culminating in the closing of some canteens.

In the present study it was also identified that the most appropriate solution to promote the replacement of these workers is the recruitment of new civilian workers (either through the bankruptcy procedure or through the mobility route).

Keywords

Air Force, human resources management, Civil Personnel Map, recruitment, budget constraints, reduction, civilian workers.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM1	Aeródromo de Manobra n.º 1
AO	Assistente Operacional
AP	Administração Pública
AT1	Aeródromo de Trânsito n.º 1
BA1	Base Aérea n.º 1
BA4	Base Aérea n.º 4
BA5	Base Aérea n.º 5
BA6	Base Aérea n.º 6
BA11	Base Aérea n.º 11
BALUM	Base do Lumiar
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Campo de Tiro
CTFPTIND	Contrato Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea
DIVREC	Divisão de Recursos
DN	Defesa Nacional
DP	Direção de Pessoal
EAI	Esquadra de Administração e Intendência
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ER3	Estação de Radar n.º 3
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GAEMFA	Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
HFA	Hospital da Força Aérea
HFAR	Hospital das Forças Armadas



IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
LTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MPC	Mapa de Pessoal Civil
OCDE	Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Objetivo Específico
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RD	Repartição de Dados
RPC	Repartição de Pessoal Civil
SHS	Serviço de Hotelaria e Subsistências
SUBDIR	Subdiretor
TII	Trabalho de Investigação Individual
TPAA	Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo
UAL	Unidade de Apoio de Lisboa



Introdução

Ao longo dos últimos anos, Portugal tem vivido numa grave crise económica, levando a grandes cortes e reduções orçamentais e a um esforço por parte da Administração Pública (AP), nomeadamente através da redução de funcionários públicos.

A “Defesa 2020”, através da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 26/2013 de 11 de abril, veio aprovar a reforma estrutural da Defesa Nacional (DN) e das Forças Armadas (FFAA), determinando que os quadros do pessoal civil deveriam ser redimensionados para cerca de 70%. Assim, veio o Despacho do Ministério da Defesa Nacional (MDN) n.º 7527-A/2013, de 31 de maio, prever a consequente redução dos efetivos de pessoal civil do conjunto da DN.

Nesta medida, a Força Aérea (FA) viu-se reduzida do número de trabalhadores civis e impossibilitada de efetuar recrutamento para a sua substituição, criando grandes dificuldades no cumprimento da missão das Unidades.

Julga-se assim que os resultados obtidos na presente investigação poderão ser de extrema importância e que podem auxiliar diversos Órgãos da FA, nomeadamente a Direção de Pessoal (DP) e a Divisão de Recursos (DIVREC), ao identificar as dificuldades sentidas pelas Unidades, designadamente nas áreas das messes e propor soluções que possam contribuir para uma eventual política de gestão de recursos humanos (GRH).

Desta forma, o objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) é analisar o impacto da redução do número de trabalhadores civis (a exercer funções na área das messes) na FA e insere-se no âmbito da GRH.

Devido à amplitude do tema e abrangência do mesmo, e após a análise documental e as entrevistas realizadas na fase exploratória, optou-se por limitar o presente estudo no contexto dos trabalhadores civis da FA, integrados nas carreiras gerais, na carreira de Assistente Operacional (AO), a exercerem funções na área das messes, pertencentes ao mapa de pessoal civil (MPC) com um vínculo de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (CTFPTIND), ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (LTFP) e integrados nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha.

Assim, esta investigação tem como objetivo geral avaliar o impacto da redução do número de trabalhadores civis na FA na área das messes, por forma a propor superiormente um plano de ação que permita potenciar e melhorar o desempenho organizacional.



A fim de operacionalizar o objetivo geral, a presente investigação pretende atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1 – Identificar se o efetivo atual dos trabalhadores civis é suficiente para garantir o cumprimento das exigências nas messes da FA.

OE2 – Avaliar o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis.

OE3 – Propor um plano de ação para poder promover a substituição dos trabalhadores civis nas messes da FA face ao fluxo de saídas.

Face ao exposto, a Pergunta de Partida (PP) que irá servir de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

PP: De que modo a redução do número de trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha compromete o cumprimento da missão das messes na FA?

Resultante da PP surgem três Perguntas Derivadas (PD) para as quais se apresentam seis Hipóteses (H):

PD1: O efetivo atual dos trabalhadores civis condiciona o funcionamento das messes da FA?

H1: O efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA.

PD2: Qual o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis?

H2: A redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes.

PD3: Quais são as soluções mais indicadas para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas?

H3: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recrutamento de novos trabalhadores civis.

H4: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através da substituição por militares.

H5: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do *outsourcing*.

H6: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).



Nesta investigação será adotado um raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia qualitativa, baseada na recolha de dados recorrendo a entrevistas e a análise de documentos.

Atento o preconizado nos cadernos do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), considera-se que o presente trabalho se enquadra na tipologia de um estudo de caso, atendendo a que o conhecimento originado resultará de “uma perspetiva interpretativa, segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes” (IESM, 2016, p. 39).

Em termos de estrutura, o trabalho é iniciado com a introdução ao tema, seguindo-se a apresentação de quatro capítulos. No primeiro capítulo será efetuada uma revisão da literatura sobre a reforma da AP e os recursos humanos na FA. De seguida, no segundo capítulo, será apresentada a metodologia de investigação e o modelo de análise. No terceiro capítulo será efetuada a análise e apresentação dos resultados. Por último, no quarto capítulo será apresentada a discussão.

Nas conclusões do trabalho serão descritos, “sumariamente, os resultados obtidos com a investigação elaborada, serão expostos os contributos para o conhecimento, as recomendações, as limitações do estudo e, por último, propostas para investigações futuras” (IESM, 2016, p. 149).



1. Revisão da literatura

No presente capítulo será feita uma síntese sobre as reformas ocorridas na AP e sobre a redução do número de trabalhadores civis na FA, em termos globais e na área das messes, decorrentes das várias reformas na AP.

1.1. A reforma da administração pública

Segundo Bilhim (2013) a AP é uma coletividade portuguesa que, conforme disposto no artigo 266.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) tem como objetivo fundamental a prossecução do interesse público, isto é, a satisfação de necessidades comuns com o recurso a serviços desta coletividade.

Segundo a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), considerando o seu sentido orgânico, é possível distinguir na AP três grandes grupos de entidades: Administração Direta do Estado, Administração Indireta do Estado e Administração Autónoma. A Administração Direta do Estado são todos os órgãos, serviços e agentes do Estado que visam a satisfação das necessidades coletivas, fazendo parte desta a Administração Central que pela natureza das suas competências e funções está sujeita ao poder de direção do respetivo membro do Governo. As FFAA, e por conseguinte, a FA são parte integrante da Administração Central.

Ao longo das últimas décadas, Portugal tem efetuado várias reformas na AP onde se pode “fazer um balanço da nova estratégia de reforma administrativa. A fazer fé nas declarações dos responsáveis governamentais, nas recentes leis e ainda nas propostas legislativas” pretende-se desburocratizar a AP “ao mesmo tempo que se pretende emagrecer o Estado” (Rocha, 2007, p. 44).

Com efeito, a AP “tem, cada vez mais, a noção de que deve desempenhar um papel importante no aumento da competitividade da economia, criando condições para que esta cresça de forma sustentada, apoiada em critérios de eficácia e de eficiência” (Reis e Reis, 2005, p. 101).

Conforme referido por Rocha (2007, p. 59) “uma outra constante na reforma é a tentativa de redução do número de funcionários, objetivo que nem sempre foi conseguido, pelo menos em todos os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) ”.

De modo a modernizar e racionalizar a Administração Central (a qual se encontra integrada na Administração Direta do Estado) e melhorar a qualidade de serviços prestados



aos cidadãos, foi criado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) que funcionava como um projeto de reforma administrativa.

Contudo, o PRACE foi extinto e, em 2011, é criado o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) com o mesmo tipo de objetivos do primeiro, mas mais centrado em algumas variáveis tais como, a racionalização e redução das estruturas do Estado, a melhor utilização dos recursos humanos e a redução de 15% das estruturas orgânicas e dos cargos dirigentes.

No contexto das FFAA, em 2013 surge a designada “Defesa 2020”, que prevê a reorganização da macroestrutura da DN e das FFAA e implementa um modelo que responde ao desafio da mudança, visando obter ganhos de eficiência.

1.2. Recursos humanos na Força Aérea

Com a finalidade de arquitetar o caminho a percorrer para atingir a missão da FA, foram definidos os objetivos estratégicos através do Despacho n.º 87/2012, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), de 28 de dezembro, para o triénio 2014-2016, nomeadamente o de “promover a melhoria continuada do desempenho da FA através da gestão eficiente dos seus recursos humanos, materiais e financeiros, da otimização sistémica da Organização e do seu relacionamento exterior”, sendo que a eficiente gestão dos recursos humanos, entre outros, se mantém como objetivo estratégico no Despacho n.º 15/2017, do CEMFA, de 24 de fevereiro, para 2017-2022.

O Plano Anual de Atividades de 2017 da FA considera que, ao se estar confrontado com um ambiente alargado de incerteza económica global, caracterizado por uma forte contenção orçamental e conseqüente limitação de recursos, deve-se assumir especial relevância garantir um planeamento criterioso de todas as atividades a desenvolver pela FA e uma rigorosa adequação dos recursos aos fins pretendidos, de forma a atingir elevados níveis de eficiência na obtenção do produto operacional e nas envolventes do seu emprego.

Assim, a FA elabora todos os anos o MPC, o qual contém a indicação do número de postos de trabalho de que o Órgão ou Serviço carece para o desenvolvimento das suas atividades, devendo imperativamente fazer-se em função das seguintes características:

- Atividade do ocupante;
- Carreira e categoria;
- Área de formação (académica ou profissional);
- Perfil de competências (técnicas e comportamentais).



Segundo o artigo 29.º da LTFP, o MPC é uma previsão dos postos de trabalho ocupados, tendo em conta as atividades, quer sejam de natureza permanente ou temporária, a desenvolver na sua execução.

Para o efeito, a proposta do MPC da FA consagra os postos de trabalho que garantem as necessidades previstas para o desenvolvimento das atividades da FA ao nível do pessoal civil, os quais se pretendem preencher através de procedimento concursal ou por mobilidade. A mobilidade encontra-se prevista nos artigos 92.º a 99.º da LTFP e é um mecanismo jurídico que permite ao trabalhador desempenhar funções, a título transitório com possibilidade de consolidação, no mesmo ou em diferente Órgão ou Serviço, sem necessidade de se sujeitar à candidatura a um procedimento concursal.

Segundo dados recolhidos na Repartição de Pessoal Civil (RPC) e conforme é descrito na tabela seguinte, tem existido uma grande diferença no número de postos de trabalho previstos no MPC e nos postos de trabalho ocupados, referente aos trabalhadores com um vínculo de CTFPTIND.

Tabela 1 – Mapas de pessoal civil na FA

Modalidade de Vinculação	2014		2015		2016	
	MPC	Efetivo em 31DEZ14	MPC	Efetivo em 31DEZ15	MPC	Efetivo em 31DEZ16
Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado	1064	869	983	824	791	688

Fonte: (RPC, 2017)

1.3. Recursos humanos nas messes da Força Aérea

No que respeita à área das messes e conforme é apresentado no gráfico 1, pode-se verificar que nos últimos oito anos tem ocorrido uma diminuição do número de trabalhadores civis.

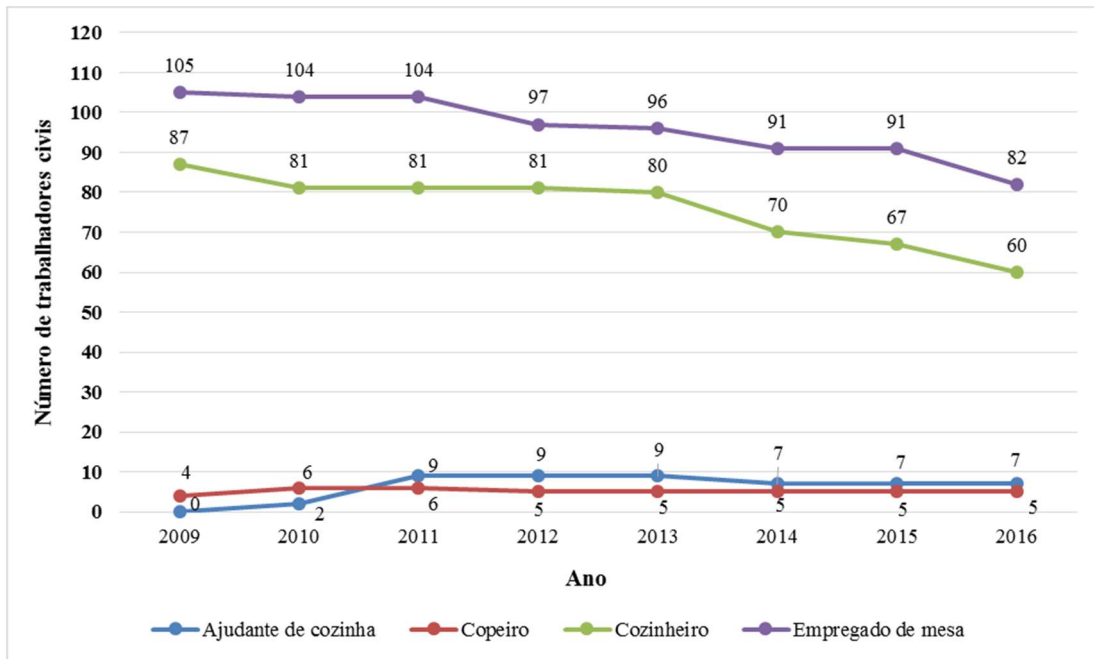


Gráfico 1 – Trabalhadores civis nas messes da FA por ano

Fonte: (RPC, 2017)

Verifica-se que em 31 de dezembro de 2009 os postos de trabalho eram ocupados por 196 trabalhadores civis enquanto em 31 de dezembro de 2016 eram ocupados apenas por 154 trabalhadores civis.

Importa esclarecer que as messes têm por missão fornecer refeições nas melhores condições dietéticas, em quantidade e qualidade e dentro dos horários estabelecidos. Para o efeito, as messes devem proceder à confeção, distribuição e controlo dos alimentos em espécie, observando as normas de higiene e segurança alimentar (MCLAFA 305-03 (A)).

Nas messes da FA verifica-se que para além de trabalhadores civis integrados no MPC, também exercem funções militares/praças da especialidade de Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS) subdividindo-se nas subespecialidades de Cozinheiro e de Serviço de Mesa e Bar. No entanto, também este grupo tem sofrido reduções em alguns anos, conforme gráfico infra (dados reportados a 31 de dezembro de cada ano).

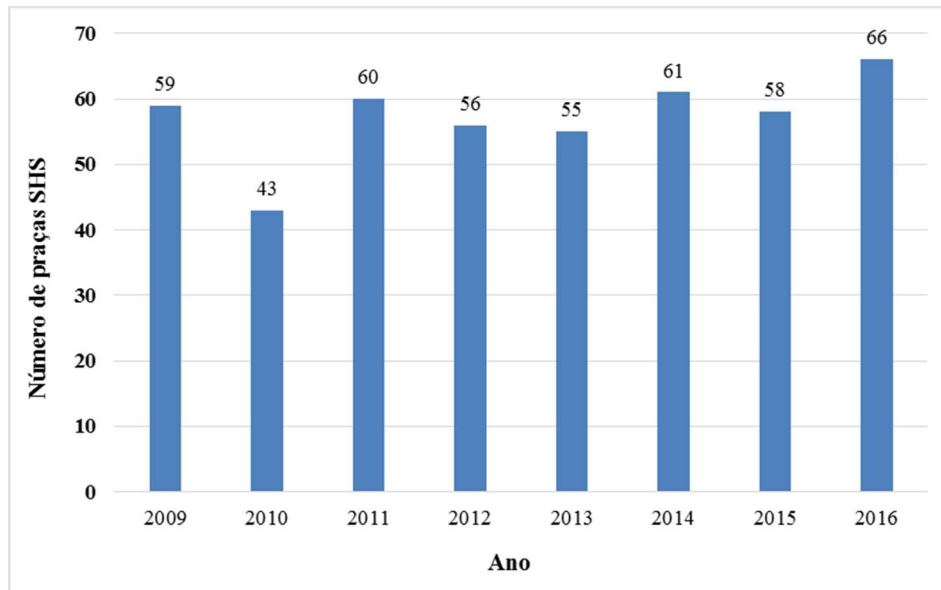


Gráfico 2 – Total de praças SHS por ano

Fonte: (RD, 2017)

Deste modo, as Unidades têm recorrido a *outsourcing* nestas áreas e a candidaturas aos contratos emprego-inserção do IIEFP.

No que diz respeito ao *outsourcing*, de acordo com informação obtida no portal BASE, a FA tem celebrado contratos ao longo dos últimos anos, dos quais alguns são referentes a prestações de serviços nas messes da FA.

Quanto aos contratos emprego-inserção do IIEFP, e conforme Portaria n.º 164/2011, de 18 de abril, trata-se de uma medida através da qual “os desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou subsídio social de desemprego e de rendimento social de inserção desenvolvem trabalho socialmente necessário”. Parte destes contratos têm sido celebrados para colmatar necessidades das messes da FA.

No entanto, não obstante as soluções imediatas encontradas pelas Unidades para suprir as dificuldades sentidas em termos de falta de recursos humanos, não existem estudos que permitam conhecer qual a solução estrutural mais indicada para este problema, na área das messes.

Ainda que para uma área diferente, neste âmbito merece referência o trabalho desenvolvido por Cabouco (2016) “O paradigma da manutenção de base face à redução de funcionários civis da carreira de assistente operacional” que se focou no estudo do *outsourcing* na área das Infraestruturas sob a responsabilidade das Esquadras de Manutenção de Base e onde se concluiu que o *outsourcing* não era a melhor alternativa para substituir os AO's.



2. Metodologia e modelo de análise

No presente capítulo apresenta-se a estratégia de investigação e o desenho de pesquisa usados no presente estudo. De seguida, apresenta-se o modelo de análise, de acordo com a PP, as perguntas derivadas e as respetivas hipóteses. Por fim, apresentam-se os instrumentos de recolha de dados utilizados.

2.1. Estratégia de investigação e desenho de pesquisa

Segundo o indicado nos cadernos do IESM, “as opções metodológicas devem ser inteiramente justificadas na investigação, quer em termos ontológicos, quer epistemológicos” (IESM, 2016, p. 153).

Conforme referido por Bryman (2012) a estratégia qualitativa associa-se ao construtivismo e interpretativismo, pelo que na presente investigação será adotada esta estratégia baseada na recolha de dados, recorrendo à análise de documentos e a entrevistas. O raciocínio utilizado será um raciocínio hipotético-dedutivo, visto que, se começa por “formular hipóteses para, de seguida, verificar se elas são verdadeiras ou falsas” (IESM, 2016, p. 22).

Considera-se que o presente trabalho se enquadra na tipologia de um estudo de caso, atendendo a que o conhecimento originado resultará de “uma perspetiva interpretativa, segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes” (IESM, 2016, p. 39).

2.2. Modelo de análise

O percurso metodológico efetuou-se em três fases: exploratória, analítica e conclusiva. No entanto, foi no decorrer da fase exploratória que foi concebida a revisão da literatura de modo a analisar e compreender corretamente o tema.

Em simultâneo com as diversas leituras preliminares, considerou-se importante realizar entrevistas exploratórias a militares com reconhecida experiência e elevada responsabilidade nas áreas da GRH. No final estruturou-se o quadro teórico que serviu de base ao modelo de análise concetual e metodológico.

Face ao exposto, a PP que serviu de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

PP: De que modo a redução do número de trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha compromete o cumprimento da missão das messes na FA?

Resultante da PP surgem três PD para as quais se apresentam seis H:



PD1: O efetivo atual dos trabalhadores civis condiciona o funcionamento das messes da FA?

H1: O efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA.

PD2: Qual o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis?

H2: A redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes.

PD3: Quais são as soluções mais indicadas para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas?

H3: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recrutamento de novos trabalhadores civis.

H4: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através da substituição por militares.

H5: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do *outsourcing*.

H6: A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do IEFP.

No Apêndice A, apresenta-se o mapa concetual que auxiliou à investigação, onde se encontram organizados a PP, as PD, as H, os conceitos, dimensões, indicadores e forma de validação.

2.3. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados começou-se por efetuar uma análise documental baseada na legislação existente sobre o tema e em documentos fornecidos pela DP, por forma a compreender a realidade da FA em termos de quantitativos a exercer funções nas messes.

Posteriormente efetuaram-se entrevistas semiestruturadas, encontrando-se o seu conteúdo apresentado nos Apêndices D e E. Estas entrevistas foram efetuadas com guião (Apêndices B e C), aplicadas presencialmente e, quando a distância não o permitiu, através de *e-mail*. Estas foram aplicadas aos seguintes interlocutores, atenta a sua experiência profissional e intervenção direta na GRH da FA: ao chefe da DIVREC, ao SUBDIR da DP, ao chefe da RPC da DP, ao Comandante da Base Aérea n.º 1 (BA1), ao Comandante da Base Aérea n.º 5 (BA5), ao Comandante da Base Aérea n.º 6 (BA6), ao Comandante do Aeródromo de Trânsito n.º 1 (AT1), à Comandante do Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA), ao Comandante do Aeródromo de Manobra n.º 1 (AM1), ao Comandante



da Unidade de Apoio de Lisboa (UAL), ao Comandante da Esquadra de Administração e Intendência (EAI) da Base Aérea n.º 4 (BA4), ao Comandante da EAI do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), ao Comandante da EAI do Campo de Tiro (CT) e ao Comandante da EAI da Base Aérea n.º 11 (BA11).



3. Análise e apresentação dos resultados

3.1. Análise documental e apresentação dos resultados

A análise documental que de seguida se apresenta, baseou-se, como acima foi referido, na análise de legislação e de documentos fornecidos pela DP.

3.1.1. A redução do número de trabalhadores civis

Abordar as admissões e saídas de trabalhadores civis da FA obriga a efetuar uma análise sobre as medidas adotadas decorrentes da crise financeira que assolou Portugal. Com efeito, a DN não ficou indiferente ao contexto e o programa do governo lançaria em 2013 o plano “Defesa 2020” que arrogou como centro de gravidade “a definição e implementação de um modelo sustentável para a DN e para as FFAA”. No decorrer do triénio 2013-2015 a FA viu-se na contingência de ter de reduzir 30% do universo dos trabalhadores civis.

Outrossim, em 2013 foi lançado o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo através da Portaria n.º 221-A, de 8 de julho, ao qual aderiram 21 trabalhadores da FA.

De realçar que em 2016, através do Despacho n.º 59/2016 do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), de 27 de julho, deixaram de pertencer ao MPC da FA 122 trabalhadores civis do extinto Hospital da Força Aérea (HFA), transitando o efetivo para a dependência do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA)/Hospital das Forças Armadas (HFAR).

Na seguinte tabela podemos verificar que desde 2009 o número de saídas é muito superior ao número de entradas de trabalhadores civis na FA.

Tabela 2 – Saídas e entradas do pessoal civil na FA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Saídas	65	107	58	30	55	90	38	150
Entradas	21	13	2	5	5	0	3	3

Fonte: (RPC, 2017)

Conforme apresentado no gráfico 3 pode-se verificar que os postos de trabalho no ano de 2009 eram ocupados por 1196 trabalhadores civis, enquanto em 2016 eram ocupados apenas por 699 trabalhadores civis.

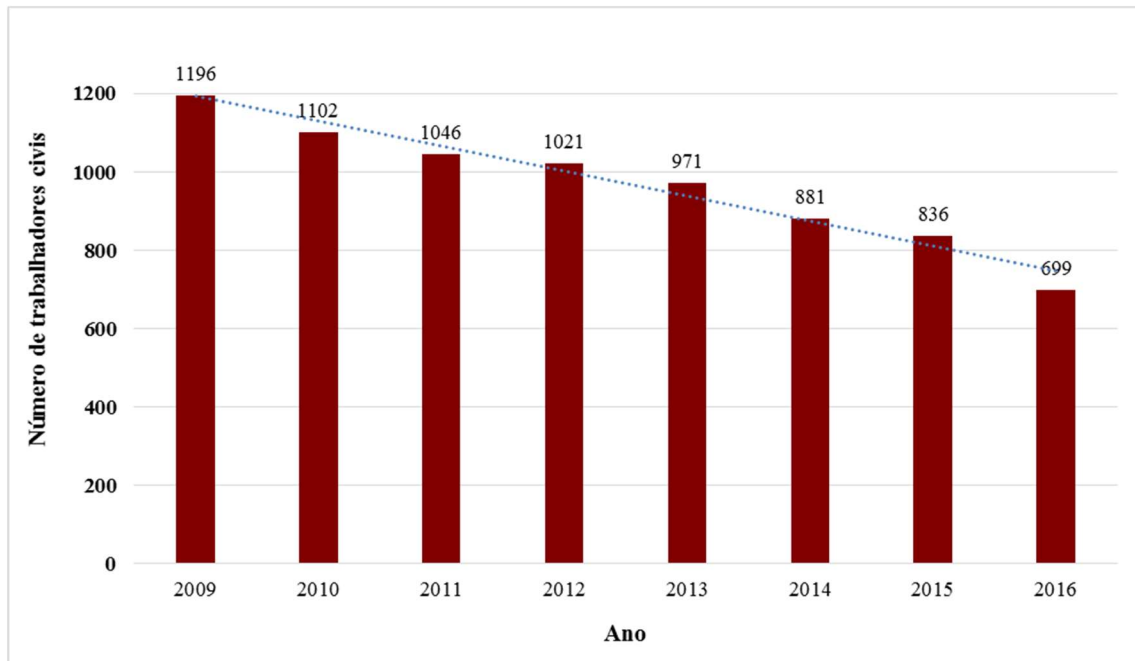


Gráfico 3 – Trabalhadores civis na FA por ano

Fonte: (RPC, 2017)

Assim, pode-se apurar que existe uma redução global, nos últimos oito anos, de 41,56% dos trabalhadores civis da FA, percentagem que traduz uma perda de 497 efetivos.

No que diz respeito aos trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha (área das messes) pode-se verificar que do ano de 2009 a final de 2016 tem havido uma redução do número de trabalhadores civis na maioria das Unidades, excetuando-se a BA6 (de 15 passou para 16), a BA11 (de 17 passou para 21) e o CT (de 5 passou para 6).

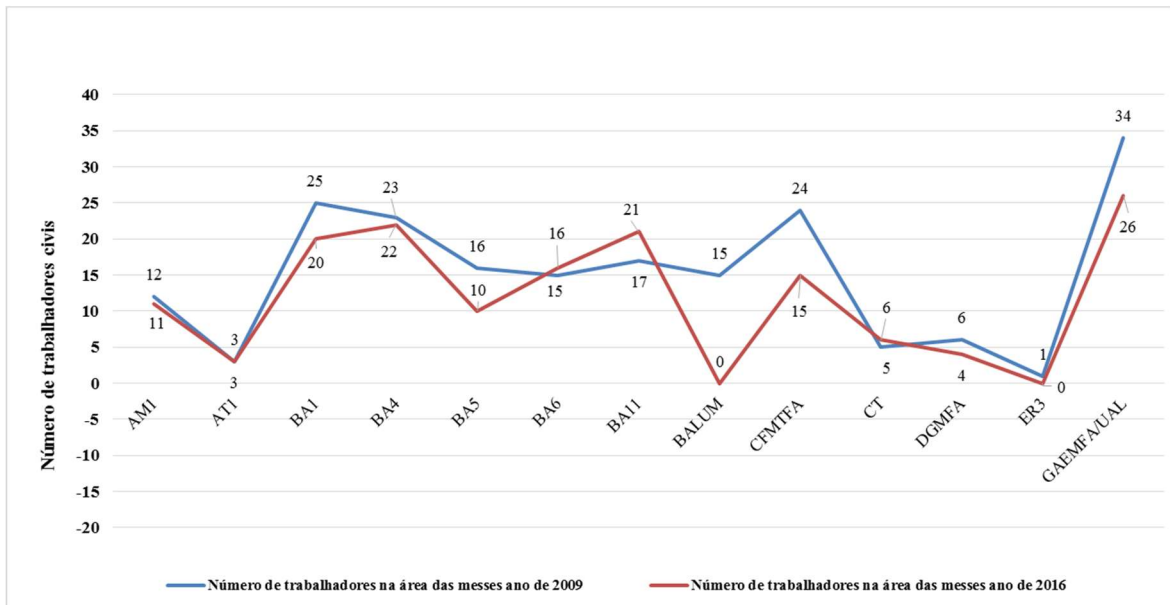


Gráfico 4 – Trabalhadores civis nas messes da FA por Unidades

Fonte: (RPC, 2017)

Na tabela seguinte verifica-se que a redução de 2009 (196 trabalhadores civis) a 2016 (154 trabalhadores civis) ocorreu especialmente nas atividades de empregado de mesa (de 105 passou para 82) e cozinheiro (de 87 passou para 60).

Tabela 3 – Trabalhadores civis nas messes da FA por atividade

	2009					2016						
	Copeiro	Ajudante de cozinha	Cozinheiro	Empregado de mesa	Área das messes	Copeiro	Ajudante de cozinha	Cozinheiro	Empregado de mesa	Área das messes		
AMI		3		5	4	12			4	2	5	11
AT1				1	2	3				1	2	3
BA1				10	15	25				9	11	20
BA4				11	12	23				10	12	22
BA5		1		5	10	16			1	3	6	10
BA6				7	8	15					8	8
BA11				7	10	17				7	5	9
BALUM				8	7	15						0
CFMTFA				11	13	24				6	9	15
CT				4	1	5				3	3	6
DGMFA				3	3	6				2	2	4
ER3				1		1						0
GAEMFA					14	20					11	15
UAL						34						26
Total		4	0	87	105	196		5	7	60	82	154

Fonte: (RPC, 2017)

Assim, pode-se apurar que existe uma redução global, nos últimos oito anos, de 21,43% dos trabalhadores civis da FA na área das messes, percentagem que traduz uma perda de 42 efetivos.



3.1.2. Perspetivas de saídas de trabalhadores civis

Nos últimos anos houve um grande número de trabalhadores com CTFPTIND que passaram à aposentação. Para os próximos anos perspectiva-se um agravamento deste cenário.

De acordo com a RPC os trabalhadores civis têm uma média de idades de 54 anos e atendendo às atuais condições de passagem à aposentação (66 anos e três meses de idade e 40 anos de serviço) nos próximos anos estão previstas efetuarem-se as seguintes saídas de trabalhadores civis conforme o gráfico 5:

- 76 saídas nos próximos 5 anos;
- 288 saídas nos próximos 10 anos;
- 488 saídas nos próximos 15 anos;
- 625 saídas nos próximos 20 anos.

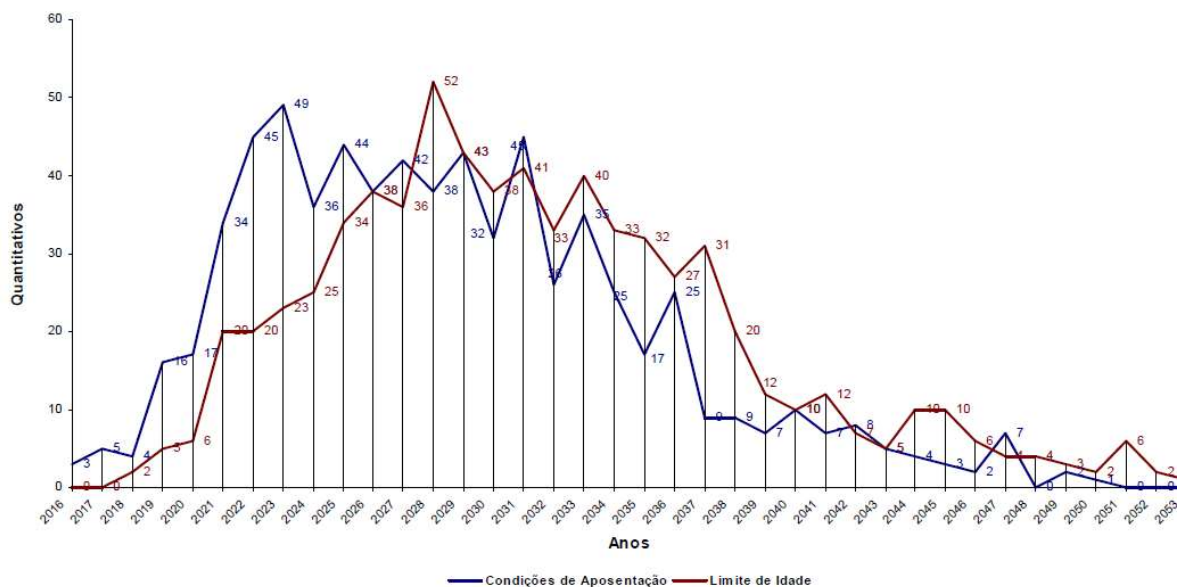


Gráfico 5 – Projeção de aposentações dos trabalhadores civis da FA

Fonte: (RPC, 2017)

No que diz respeito aos trabalhadores civis na área das messes e tendo por base os dados disponibilizados pela RPC, verifica-se que os ajudantes de cozinha e os copeiros têm uma média de idades de 56 anos e os cozinheiros e empregados de mesa têm uma média de idades de 53 anos conforme o gráfico 6.

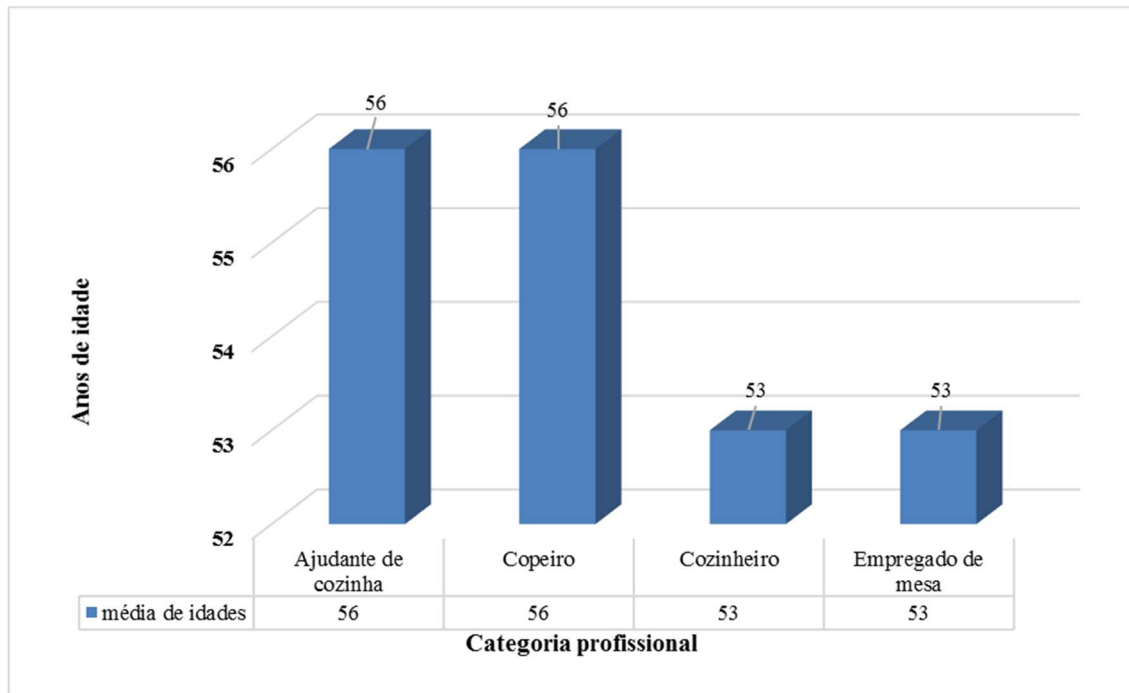


Gráfico 6 – Média de idades dos trabalhadores civis das messes da FA

Fonte: (RPC, 2017)

Em termos gerais pode dizer-se que estamos perante uma estrutura etária algo envelhecida e que dentro de poucos anos estes trabalhadores reúnem condições para solicitar a aposentação, pelo que deixarão de executar as suas tarefas nas messes da FA.

Esta constatação leva-nos a concluir que o atual perfil etário dos trabalhadores civis não é o desejável, uma vez que frequentemente se associa o envelhecimento à perda de capacidade para executar determinadas tarefas, bem como em acompanhar a evolução tecnológica.

De acordo com a RPC, nos próximos anos estão previstas efetuarem-se as seguintes saídas de trabalhadores civis na área das messes, conforme o gráfico 7:

- 31 saídas nos próximos 5 anos;
- 68 saídas nos próximos 10 anos;
- 103 saídas nos próximos 15 anos;
- 127 saídas nos próximos 20 anos.

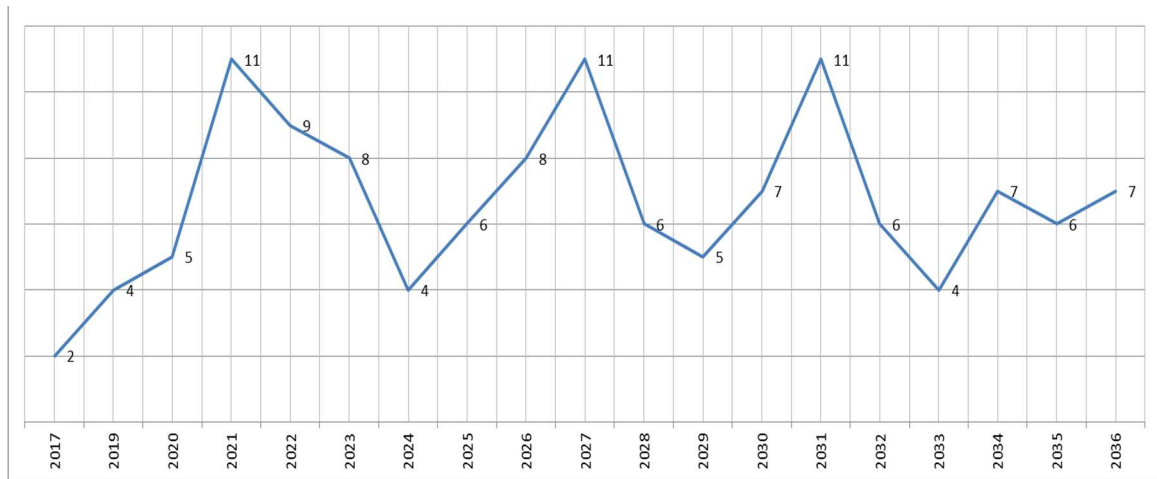


Gráfico 7 – Projeção de aposentações dos trabalhadores civis das messes da FA

Fonte: (RPC, 2017)

Assim sendo, conjecturamos que nos próximos 20 anos, dos 154 trabalhadores civis na área das messes, 127 possam passar à aposentação, ou seja, mais de dois terços do efetivo de 2016.

3.1.3. Restrições orçamentais resultantes da grave crise económica

Apesar da impossibilidade de recrutamento verificada nos últimos anos, a FA tem analisado as dificuldades das Unidades, Órgãos e Serviços, tendo manifestado a necessidade de aumentar o número de trabalhadores civis através do seu MPC.

De acordo com o artigo 33.º da LTFP, após aprovação do MPC pela tutela (MDN), o recrutamento é decidido pelo Dirigente Máximo do Órgão ou Serviço e é feito por procedimento concursal, através de publicação na 2.ª Série do Diário da República.

De referir que no ano de 2017 foi autorizada a abertura de procedimento concursal para 32 postos de trabalho para a carreira de AO, nomeadamente nas atividades de cozinheiro (12 postos de trabalho) e empregado de mesa (20 postos de trabalho) e que estes se designam a preencher os postos de trabalho previstos no MPC a fim de serem colocados nas messes das Unidades da FA.

3.2. Análise do conteúdo das entrevistas e apresentação dos resultados

Não obstante se ter verificado, face ao que antecede, uma redução significativa de trabalhadores civis na FA (quer em termos gerais, quer na área das messes) importa agora analisar as entrevistas semiestruturadas realizadas por forma a verificar de que modo esta redução compromete o funcionamento das messes.



3.2.1. Efetivo atual dos trabalhadores civis

De acordo com as entrevistas semiestruturadas efetuadas, a maioria dos entrevistados considera que nos últimos anos a redução de pessoal civil, nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha, afetou o cumprimento da missão das messes da FA. A maioria dos entrevistados afirma que o efetivo de pessoal civil na área das messes se encontra desajustado às necessidades, para fazer face aos objetivos organizacionais e ao cumprimento da missão.

No âmbito da investigação realizada e através da entrevista ao chefe da DIVREC, Coronel António Nascimento este considerou que “o número de funcionários civis é insuficiente para garantir de forma adequada as necessidades funcionais da FA”. Refere ainda que “a saída de funcionários para a reforma nos últimos anos não foi colmatada com ingressos atendendo às restrições impostas”, nomeadamente através da reforma “Defesa 2020”. No mesmo sentido, o SUBDIR da DP, Coronel Luís Graça refere que “verifica-se nitidamente que o atual efetivo da FA não está a dar resposta cabal às efetivas necessidades diárias”. Já o chefe da RPC, Tenente-Coronel João Paes de Carvalho alega que “o número de trabalhadores que integram o efetivo da FA é atualmente baixo face às necessidades”.

Olhando para a perspetiva das Unidades, o comandante da BA1, Coronel Sérgio Pereira considera que “o efetivo de trabalhadores na área das messes encontra-se algo desajustado, face às necessidades”. O comandante da BA5, Coronel João Caldas considera que “o efetivo dos trabalhadores civis colocados na messe encontra-se deficitário”. O comandante do AT1, Coronel Rui Campos considera que o efetivo de pessoal civil “não se encontra ajustado”. Refere ainda que “no que diz respeito à inexistência de auxiliares de serviço (Ajudantes de cozinha, cozinheiros e Copeiros) dificulta e compromete o cumprimento da missão”. A comandante do DGMFA, Coronel Maria João Oliveira refere que “desde há alguns anos, e por limitações legais, os funcionários civis que têm passado à aposentação não têm sido substituídos. Por este facto, este número está bastante aquém das reais necessidades da Unidade, o que poderá comprometer ou condicionar o cumprimento da Missão”.

Também o comandante da UAL, Coronel Luís Infante considera que “os efetivos da UAL, no que concerne a trabalhadores civis a desempenhar funções nas messes, não são consentâneos com as necessidades atualmente identificadas” e o comandante da EAI do CFMTFA, Major Paulo Sousa afirma que “os efetivos não se encontram ajustados às



necessidades pois para garantir o normal funcionamento da Unidade é necessário recorrer à contratação de pessoal através do Programa Contrato Emprego-Inserção”.

3.2.2. Impacto da redução de trabalhadores civis na área das messes

Por forma a apurar-se o impacto da redução de trabalhadores civis na área das messes, e decorrente da entrevista aplicada ao SUBDIR da DP, este descreve as dificuldades das Unidades como sendo “aflitivas, já que os Comandantes das Unidades não têm alternativas viáveis que permitam dirimir a inexistência dos civis”. Afirma ainda que a “diminuição abrupta de pessoal civil, tem vindo a criar problemas diversos nas unidades”, dando como exemplos “os atrasos e dificuldades no serviço das refeições”. O chefe da RPC, alega que “a situação que ocorre nas messes da FA são um bom exemplo de como o desgaste de pessoal civil tem tido um impacto extremamente negativo no seu funcionamento”.

No que respeita à opinião dos comandantes das Unidades/EAI, o comandante da BA1, considera que “a falta de empregados de mesa, de cozinheiros, empregados da copa, para fazer face às necessidades emergentes nas três messes constituídas no Complexo Militar de Sintra (CMS), implica que haja uma sobrecarga horária de trabalho para os efetivos atuais e consequentemente um acréscimo nos gastos financeiros”. Refere ainda que “o reduzido número de efetivos, devido à avançada média de idades, diminui a capacidade de resposta, podendo, num futuro próximo, vir a comprometer, em particular a missão da BA1”. Por outro lado, sente-se que há um esforço acrescido por parte de alguns funcionários, “o que provoca fadiga e desmotivação, principalmente devido à elevada média de idade das pessoas”. Refere ainda que “as constantes reduções de pessoal civil neste serviço, associada a falta de colocação de elementos novos e a impossibilidade de contratação levará, com certeza, a uma reestruturação do serviço de refeições nas Unidades”, obrigando, a médio prazo, “à concentração dos serviços numa única messe e, eventualmente, à contratação de empresas de *catering*”. A realidade dos tempos em que vivemos “alterará o paradigma da manutenção de classe ou categorias que as FFAA detêm e forçará a que muitos serviços terão que ser comungados por todos, sem privilégios de qualquer classe, ou primazia de postos”. O comandante da BA5, considera que “até ao momento, a missão atribuída à Messe da BA5 tem vindo a ser cumprida, com sacrifício dos funcionários. Existe, constantemente, a necessidade de não gozar folgas de serviço ou de alterar planeamentos de férias. A elevada média de idades e a grande carga de trabalho a que o pessoal civil está sujeito, também conduz a um grau de absentismo não desejável”. Refere ainda que “o esforço do pessoal colocado na Messe é enorme (...) e que a carga de trabalho é muito elevada (...) refletindo-



se na qualidade de vida e motivação do pessoal aí colocado”. Acrescenta ainda que “a dificuldade de gozar férias e folgas é constante”.

O comandante da BA6, considera que “devido à idade avançada dos trabalhadores civis na área das messes, acaba por ter influência no cumprimento da missão devido às ausências por motivo de doença”.

O comandante do AT1, considera que os períodos de férias, Natal e Páscoa são períodos de “gestão difícil, pois normalmente estamos com o mínimo de recursos”. Refere ainda que “o impacto negativo sentir-se-á caso algum dos funcionários adoeça ou necessite de se ausentar para situações imprescindíveis e/ou inadiáveis, ficando o serviço desprovido de pessoal qualificado. O serviço é executado, mas não com a mesma qualidade”.

O comandante da UAL, refere que após a redução do número de trabalhadores civis na área das messes “evidentemente que o impacto não poderá ser positivo”. Refere ainda que “se se continuar a verificar a saída progressiva do pessoal mais experiente, sem que seja definido em concreto um processo que acautele a sua substituição e a necessária transmissão de conhecimentos, poderá ser colocada em causa a qualidade do serviço a prestar e consequentemente o bem-estar e satisfação ambicionadas”.

O comandante da EAI do CFMTFA, afirma que “o impacto é negativo especialmente nos períodos de férias (agosto, Páscoa e Natal) é necessário proceder a alterações no serviço prestado, reduzindo os refeitórios em funcionamento para apenas um comum a toda a Unidade”. Acrescenta ainda que “nos próximos 10 anos o modelo de serviço de refeições terá de ser significativamente reforçado ou alterado pois ao ritmo de saída do pessoal civil e reduzida incorporação de pessoal militar estaremos próximo de atingir o ponto de rutura”. Por seu lado, o comandante da EAI da BA4, Major Mário Vaz afirma que “a redução do número de trabalhadores levará, por exemplo, ao encerramento da Messe de Oficiais”.

3.2.3. Soluções para a substituição dos trabalhadores civis

Conforme identificado na revisão da literatura, por forma a suprir a saída dos trabalhadores civis, as suas funções passaram a ser desempenhadas por militares, abriu-se a porta aos contratos emprego-inserção do IEFP de aceitação de desempregados e avançou-se para a celebração de diversos contratos em regime de *outsourcing*.

No entanto, as medidas encontradas foram encaradas como soluções para a sobrevivência das Unidades, conforme declarou o chefe da DIVREC, afirmando que “existem duas linhas de orientação: 1.^a Admitir funcionários civis de modo a que se voltem a atingir os números existentes antes da implementação da reforma Defesa 2020 (...) 2.^a



Aumentar o número de funcionários civis, para além dos números existentes antes da reforma Defesa 2020”. Refere ainda que “infelizmente, as praças da especialidade SHS é uma das especialidades onde se verificam dificuldades de recrutamento”.

O SUBDIR da DP, afirma que “a substituição destes trabalhadores deve passar, na sua esmagadora maioria, pela contratação externa de novos trabalhadores por procedimento concursal”. Contudo, não menospreza “as virtudes de outras opções que podem ser até melhores em determinadas áreas, como por exemplo o *outsourcing*”. Reforça ainda que “o apoio seletivo aos programas do IEFP também parece importante, (...) mas não servirá para garantir a estabilidade e qualidade dos nossos trabalhadores civis”. Refere ainda que “não concorda com a substituição de civis por militares”.

O chefe da RPC, alega que “a melhor solução é o recurso à mobilidade pois é a que tem uma tramitação administrativa mais célere”.

No que respeita à opinião dos comandantes das Unidades/EAI, o comandante da BA1 afirma que “a falta de pessoal civil na área das messes tem sido colmatada através da contratação de empresas prestadoras de serviço, cujo encargo financeiro é bem superior se comparado com a admissão para o Quadro Geral de Pessoal Civil de Assistentes Operacionais”. O comandante da BA5, considera que “a solução que melhor permite não comprometer o cumprimento das tarefas atribuídas à messe da Unidade passa pelo recrutamento de trabalhadores civis. A sua substituição por pessoal militar não gera poupança para a FA, considerando o nível salarial destes militares e a formação necessária devido ao elevado nível de rotação (duração dos contratos: 6 anos)”. Acrescenta ainda que “o programa do IEFP ajuda, mas não resolve, pois a motivação deste pessoal é muito baixa. O tempo de permanência na Unidade resume-se a alguns meses por ano, pois estes trabalhadores acabam por arranjar emprego ou perder o direito ao subsídio de desemprego”. Por fim refere que “uma solução que contemple o recurso ao *outsourcing* deveria ser conduzida pela FA como um todo”.

O comandante do AM1, Coronel Carlos Páscoa, considera que para resolver o problema da falta de trabalhadores civis na área das messes “as melhores opções seriam a contratação de pessoal civil”. Afirma ainda que “a solução *outsourcing* não parece vantajosa pela falta de flexibilidade vs disponibilidade vs custo”.

Por seu lado, o comandante do AT1, considera que para resolver o problema da falta de trabalhadores civis na área das messes, a melhor solução seria através da “contratação de trabalhadores civis, pois permite uma estabilidade do serviço”. Afirma ainda que “as



Unidades que têm mais que uma messe tenderão a centralizar-se numa única infraestrutura para rentabilizar os recursos existentes”.

Quanto à comandante do DGMFA, Coronel Maria João Oliveira, para resolver o problema da falta de trabalhadores civis na área das messes “o ideal seria contratação de trabalhadores civis (...) ainda que o *outsourcing* seja uma solução possível, esta Unidade não tem dotação orçamental para recorrer a esse tipo de serviços”.

No entendimento do comandante da UAL, a melhor solução é “sem dúvida, através do recrutamento de trabalhadores civis, pois deste modo haveria garantias de continuidade e de compromisso para com o serviço, associadas à especificidade do respetivo desempenho funcional, e ganhos de experiência que lhe são inerentes”.

O comandante da EAI da BA4, afirma que “a substituição por militares poderá resolver problemas pontuais com maior celeridade, no entanto sabemos também que os militares da especialidade SHS são em número insuficiente para as necessidades da FA”. Acrescenta ainda que “possivelmente, a Secção de Subsistências terá de utilizar apenas uma messe, de modo a conseguir manter o mesmo número de refeições fornecidas mas com menos funcionários”. Referentemente ao *outsourcing* afirma que “se perde completamente a flexibilidade em relação ao número de refeições e ao prazo de inscrição para as mesmas ou a termos também mas com custos muito elevados”.

Por último, o comandante da EAI do CFMTFA, Major Paulo Sousa afirma que “a solução que melhor resolve o problema de futuro é o recrutamento de trabalhadores civis, pois garantirá algumas décadas de serviço desses funcionários. A contratação de empresas e serviços de *outsourcing* é uma solução que resolve o problema no curto prazo mas que impede o comprometimento dos trabalhadores com a organização”.



4. Discussão

Da análise realizada verificou-se que o efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA, concluindo-se que existe uma perda de 42 efetivos na área das messes, ou seja, houve uma redução de 196 trabalhadores civis em 2009 para apenas 154 trabalhadores civis em 2016, percentagem que se traduz em 21,43%.

Os resultados obtidos permitiram ainda constatar que os efetivos não se encontram ajustados às necessidades pois para garantir o normal funcionamento das Unidades é necessário recorrer à contratação de pessoal através de *outsourcing* e dos contratos emprego-inserção do IEF. Este desajustamento poderá comprometer ou condicionar o cumprimento da missão das messes.

Por outro lado, o impacto chega a ser negativo especialmente nos períodos de férias (agosto, Páscoa e Natal) em que existem messes que encerram, para permitir o gozo dos feriados e tolerâncias, bem como o descanso, obrigatório e complementar dos respetivos trabalhadores. A redução dos efetivos condiciona assim o funcionamento das messes, provocando atrasos e dificultando o serviço das refeições, onde tenderá a criar situações de rutura e no encerramento de algumas messes. Atualmente existe uma sobrecarga de trabalho para os efetivos atuais provocando fadiga, desmotivação e uma diminuta capacidade de resposta.

Considera-se que com a insuficiência de efetivos poderá ser colocado em causa a qualidade do serviço a prestar e consequentemente o bem-estar e satisfação ambicionados.

Quanto às medidas tomadas até à data, estas foram encaradas como soluções de sobrevivência das Unidades, sendo que a solução que se considera mais indicada para suprir as carências em termos de recursos humanos é o recrutamento de novos trabalhadores civis (procedimento concursal e mobilidade). Esta opção é considerada a mais benéfica e a mais ajustada, permitindo uma maior estabilidade, pois entende-se que deste modo haveria garantias de continuidade e de compromisso para com o serviço. No entanto, esta é uma solução que não depende apenas da decisão da FA, pelo que se configura importante efetuar-se um trabalho de sensibilização da tutela para o problema que a instituição terá de enfrentar a curto e longo prazo, com a redução tão alarmante de efetivos, a qual poderá comprometer o funcionamento das messes.



Verifica-se que as praças SHS é uma das especialidades onde se verificam dificuldades de recrutamento não sendo possível substituir os trabalhadores civis na sua totalidade. Os contratos emprego-inserção do IEFP ajudam, mas não resolvem, pois a motivação deste pessoal é muito baixa e o tempo de permanência nas Unidades resume-se a alguns meses por ano. Por outro lado a solução *outsourcing* não é vantajosa pela falta de flexibilidade, disponibilidade e pelo custo, impedindo o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Considerando que o objetivo da presente investigação era avaliar o impacto da redução do número de trabalhadores civis na FA na área das messes, por forma a propor superiormente um plano de ação que permita potenciar e melhorar o desempenho organizacional, considera-se que tal desiderato foi cumprido, uma vez que foi possível verificar que existe um impacto negativo, composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes. Para a concretização deste objetivo contribuiu a concretização dos objetivos específicos, sendo que no primeiro se verifica que o efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA. No segundo verifica-se que o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis é um impacto negativo, composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições onde tenderá a criar situações de rutura e no encerramento de algumas messes, revelando um serviço abaixo da qualidade desejada e conseqüentemente uma diminuição do bem-estar e satisfação ambicionadas. Por último, no terceiro, conclui-se que a solução mais indicada é promover a substituição dos trabalhadores civis através do recrutamento de novos trabalhadores civis (procedimento concursal e mobilidade).

Das hipóteses formuladas para responder às perguntas derivadas, constata-se que H1: “O efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA”, H2: “A redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes” e H3: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recrutamento de novos trabalhadores civis” são validadas.

Relativamente às restantes hipóteses formuladas constata-se que H4: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através da substituição por militares”, H5: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do *outsourcing*”, H6: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do IEFP”, são rejeitadas na medida em que os militares/praças SHS são



em número insuficiente, existindo dificuldades de recrutamento, logo a substituição dos trabalhadores civis não pode ser promovida na sua totalidade através da substituição por militares. A substituição dos trabalhadores civis não pode ser promovida através do *outsourcing*, pois esta solução não é vantajosa pela falta de flexibilidade, disponibilidade e pelo custo, impedindo o comprometimento dos trabalhadores com a organização. A motivação dos trabalhadores contratados ao abrigo dos contratos emprego-inserção do IEFP é muito baixa, tendo um tempo de permanência nas Unidades de apenas alguns meses por ano, assim sendo a substituição dos trabalhadores civis não pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do IEFP.

Em resposta à PD1, verifica-se assim que o efetivo atual é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA. Quanto à PD2, constata-se que, em termos de impacto, a redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes. Relativamente à PD3, considera-se que a substituição dos trabalhadores civis, através do recrutamento de novos trabalhadores civis, é a solução mais indicada.

De salientar que o resultado obtido na presente investigação, quanto à rejeição ao recurso ao *outsourcing* para substituição dos trabalhadores civis, encontra-se em linha com as conclusões do estudo de Cabouco (2016), ainda que este tenha sido aplicado a uma área diferente.

Face ao que precede, em resposta à PP, verifica-se que o efetivo atual dos trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha é insuficiente para assegurar a missão das messes na FA, verificando-se um impacto negativo composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes. O presente estudo concluiu ainda que a solução mais indicada para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas é através do recrutamento de novos trabalhadores civis (quer pela via do procedimento concursal, quer pela via da mobilidade).



Conclusões

Analisando a grave crise económica a que Portugal esteve sujeito nestes últimos anos, levando a grandes cortes orçamentais, verifica-se que a FA viu-se reduzida do número de trabalhadores civis, criando grandes dificuldades no cumprimento das tarefas diárias das Unidades, nomeadamente nas messes.

Assim, esta investigação teve por objetivo geral avaliar o impacto da redução do número de trabalhadores civis na FA na área das messes, por forma a propor superiormente um plano de ação que permita potenciar e melhorar o desempenho organizacional.

Para o efeito, foi adotada uma estratégia de investigação qualitativa baseada na recolha de dados, recorrendo a análise de documentos e a entrevistas. O raciocínio utilizado foi um raciocínio hipotético-dedutivo, visto que, se começou por formular hipóteses para, de seguida, verificar se elas eram verdadeiras ou falsas.

Nesta medida, considera-se que o presente trabalho se enquadra na tipologia de um estudo de caso, atendendo a que o conhecimento originado resultará de “uma perspetiva interpretativa, segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes” (IESM, 2016, p. 39).

A fase exploratória foi efetuada através da revisão da literatura e da realização de entrevistas a militares com reconhecida experiência nas áreas da GRH.

Relativamente à fase analítica, a investigação incidiu nos trabalhadores civis da FA, integrados nas carreiras gerais, na carreira de AO, a exercerem funções na área das messes, pertencentes ao MPC com um vínculo de CTFPTIND, ao abrigo da LTFP e integrados nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha. A recolha dos dados foi efetuada através de análise documental e de entrevistas ao chefe da DIVREC, ao SUBDIR da DP, ao chefe da RPC, a comandantes das Unidades e a comandantes das EAI responsáveis pelas messes da FA.

Quanto à fase conclusiva, após a recolha de dados, estes foram interpretados e analisados, com sustentação nos dados fornecidos pela DP (RD e RPC), nos contributos recolhidos nas entrevistas aos militares com reconhecida experiência nas áreas da GRH e às entrevistas aos comandantes das Unidades e a comandantes das EAI responsáveis pelas messes da FA.

Para a concretização do objetivo geral, o primeiro objetivo era identificar se o efetivo atual dos trabalhadores civis é suficiente para garantir o cumprimento das exigências nas



messes da FA. Os resultados demonstraram que o efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA.

Relativamente ao segundo objetivo, que pretendia avaliar o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis. Com efeito, da análise realizada, foi possível apurar que a redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, revelando um serviço abaixo da qualidade desejada e conseqüentemente uma diminuição do bem-estar e satisfação ambicionadas, culminando no encerramento de algumas messes.

Por fim e referentemente ao terceiro objetivo, que tencionava propor um plano de ação para poder promover a substituição dos trabalhadores civis nas messes da FA face ao fluxo de saídas. Conclui-se que a solução mais indicada é promover a substituição dos trabalhadores civis através do recrutamento de novos trabalhadores civis (procedimento concursal e mobilidade).

Para responder à primeira PD, em que se pretendia saber se o efetivo atual dos trabalhadores civis condiciona o funcionamento das messes da FA, a H1: “O efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA” foi validada. Assim, conclui-se que os atuais empregados de mesa, cozinheiros, copeiros e ajudantes de cozinha são insuficientes para assegurar a missão das messes da FA.

Com efeito, no que diz respeito ao MPC, verifica-se que houve uma redução do número de trabalhadores civis nos últimos oito anos, especialmente nas categorias de empregado de mesa e cozinheiro, de 21,43%, percentagem que traduz uma perda de 42 efetivos. No ano de 2009 os postos de trabalho na área das messes eram ocupados por 196 trabalhadores civis enquanto em 2016 eram ocupados apenas por 154 trabalhadores civis.

Segundo indicação da RPC e atendendo às atuais condições de passagem à aposentação, nos próximos 20 anos estão previstas efetuarem-se 127 saídas de trabalhadores civis na área das messes.

Ao analisarmos o MPC e o perfil do trabalhador civil chegamos às conclusões que nos permitiram responder à primeira PD do nosso estudo. Partindo do facto do MPC não se encontrar totalmente ocupado, de que os trabalhadores civis nem sempre estão ao serviço e que a curto prazo muitos irão passar à situação de aposentação, levou-nos a concluir que o efetivo atual é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA.

Relativamente à segunda PD que pretendia analisar qual o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis, a H2: “A redução dos trabalhadores



civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes” foi validada. Com efeito, foi possível concluir que o impacto é negativo especialmente nos períodos de férias (agosto, Páscoa e Natal) em que existem messes que encerram, para permitir o gozo dos feriados e tolerâncias, bem como o descanso dos respetivos trabalhadores. Verifica-se assim que a redução dos efetivos condiciona o funcionamento das messes, provocando atrasos e dificuldades no serviço das refeições, onde tenderá a criar situações de rutura e encerramento de algumas messes.

Esta redução implica que haja uma sobrecarga de trabalho para os efetivos atuais provocando fadiga, desmotivação e uma diminuta capacidade de resposta.

Considera-se que com a insuficiência de efetivos poderá ser colocado em causa a qualidade do serviço a prestar e conseqüentemente o bem-estar e satisfação ambicionados.

Respondendo à terceira PD em que se pretendia saber quais são as soluções mais indicadas para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas, a H3: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recrutamento de novos trabalhadores civis” foi validada, concluindo-se que a solução mais indicada é promover a substituição dos trabalhadores civis através do recrutamento de novos trabalhadores civis (pelo procedimento concursal e mobilidade).

Relativamente às restantes hipóteses formuladas constata-se que H4: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através da substituição por militares”, H5: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do *outsourcing*”, H6: “A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do IEFP”, foram rejeitadas.

Com efeito, verificou-se no decurso da análise que os militares/praças SHS são em número insuficiente, logo a substituição dos trabalhadores civis não pode ser promovida através da substituição por militares. Por outro lado, a substituição dos trabalhadores civis não pode ser promovida através do *outsourcing*, pois esta solução não é vantajosa pela falta de flexibilidade, disponibilidade e pelo custo. Quanto à substituição dos trabalhadores civis com recurso aos contratos emprego-inserção do IEFP, constatou-se que também esta solução não é a mais viável considerando que a motivação destes trabalhadores é muito baixa e implica um tempo de permanência nas Unidades de apenas alguns meses por ano.

Assim, em resposta à PP, “De que modo a redução do número de trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha compromete o cumprimento da missão das messes na FA?”, constata-se que o efetivo atual



dos trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha é insuficiente para assegurar a missão das messes na FA, verificando-se um impacto negativo composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes, sendo que a solução mais indicada para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas é o recrutamento de novos trabalhadores civis (quer pela via do procedimento concursal, quer pela via da mobilidade).

Em suma, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que o efetivo atual dos trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha é insuficiente para assegurar a missão das messes na FA, verificando-se um impacto negativo composto por atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes, concluindo ainda que a solução mais indicada para promover a substituição dos trabalhadores civis é através do recrutamento, contribuiu para a resolução do problema em estudo, o qual residia na necessidade de avaliar o impacto da redução do número de trabalhadores civis na FA na área das messes, por forma a propor superiormente um plano de ação que permita potenciar e melhorar o desempenho organizacional.

No que diz respeito aos contributos para o conhecimento, julga-se que são de extrema importância as conclusões obtidas na presente investigação, no sentido de poderem promover a melhoria continuada do desempenho da FA através da gestão eficiente dos seus recursos humanos, considerada como um dos objetivos estratégicos da FA, previstos no Despacho n.º 15/2017, do CEMFA, de 24 de fevereiro.

Em termos de recomendações, julga-se pertinente divulgar os resultados obtidos junto dos Órgãos da FA, nomeadamente da DP e da DIVREC para que possam elaborar, em coordenação com a tutela, opções de resposta às dificuldades advenientes da falta de trabalhadores civis, designadamente na área das messes. Com efeito, considera-se que compete à FA submeter propostas e sensibilizar a tutela para os efeitos negativos que a atual GRH na AP produzirá a curto e longo prazo (com a projeção de saídas para os próximos dez e vinte anos), vincando que nos encontramos numa situação limite de pessoal, só ultrapassável com a possibilidade de contratação de novos trabalhadores civis através de recrutamento.

Ademais, é importante fazer entender à tutela que não se pode aplicar uma simples visão de *downsizing*, baseada em percentagens de redução de efetivos sem dar importância às existências.



Quanto às limitações do estudo, devido à distância física de alguns entrevistados só foi possível aplicar entrevistas por *e-mail*, o que poderá ter limitado a abrangência da resposta.

Em termos de propostas para investigações futuras, recomenda-se que seja realizado um estudo para verificar qual a possibilidade financeira de se aplicar o *outsourcing* em todas as messes da FA, conforme já é efetuado em alguns serviços públicos, comparando os custos/proveitos relativamente ao recrutamento de trabalhadores civis integrados no MPC.

Por último, e atendendo a que os outros ramos das FFAA também têm trabalhadores civis a desempenhar funções nas messes, entende-se ainda como pertinente estender a presente análise aos outros ramos, para que seja possível comparar os resultados obtidos e obter uma solução ótima mais abrangente.

Em suma, considera-se que o caminho para um futuro sustentável, em termos de gestão de pessoal na FA, passa por definir, no presente, qual deverá ser a estratégia a seguir nos próximos anos, com efeitos para o imediato: recrutar trabalhadores civis ou reduzi-los a um número minimamente necessário.



Bibliografia

- Agência para a Modernização Administrativa, 2008. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ama.gov.pt/> [Acedido em 01 dez 2016].
- Assembleia da República, 2010. *Aprova a Lei do Orçamento de Estado para 2011* (Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2011. *Aprova a Lei do Orçamento do Estado para 2012* (Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2012. *Aprova a Lei do Orçamento do Estado para 2013* (Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2012. *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central* (Decreto-Lei n.º 17/2012 de 26 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2013. *Aprova a Lei do Orçamento do Estado para 2014* (Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2013. *Programa de Rescisões por Mútuo Acordo* (Portaria n.º 221-A/2013 de 8 de julho), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei do Orçamento do Estado para 2015* (Lei n.º 82-B/2014 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas* (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Aprova a Lei do Orçamento do Estado para 2016* (Lei n.º 7-A/2016 de 30 de março), Lisboa: Diário da República.
- Bilhim, J. A. dF., 2000. *Ciência da Administração*. 1.^a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. dF., 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2.^a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. dF., 2009. *Ciência da Administração*. 2.^a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. dF., 2013. *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brilman, J.; 2000. *As Melhores Práticas de Gestão - No Centro do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.th ed. Oxford: University Press.



- Caldas, J., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Monte Real, (09 janeiro 2017).
- Campos, R., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Lisboa, (12 janeiro 2017).
- Carapeto, C. e Fonseca, F., 2006. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, G., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Beja, (24 janeiro 2017).
- Carvalho, J.P., 2016. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Lisboa, (12 dezembro 2016).
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2012. *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea – Triénio 2014-2016* (Despacho n.º 87/2012 de 28DEZ).
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2017. *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea 2017-2022* (Despacho n.º 15/2017 de 24FEV).
- Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, 2016. (Despacho n.º 59/2016 de 27JUL).
- Chiavenato, I., 1985. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. Brasil: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., 2000. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6.^a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I., 2006. *Administração de Recursos Humanos*. 6.^a ed. São Paulo: Atla S.A..
- Cunha, M. P. e. et al., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, LDA..
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2016. [Em linha]. Disponível em: em <http://www.dgaep.gov.pt/> [Acedido em 01 dez 2016].
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J., 2000. *Administração – Princípios de Gestão Empresarial. Décima edição*. Portugal: McGraw-Hill.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2011*. Estado-Maior da Força Aérea, 2012.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2012*. Estado-Maior da Força Aérea, 2013.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2013*. Estado-Maior da Força Aérea, 2014.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2014*. Estado-Maior da Força Aérea, 2015.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2015*. Estado-Maior da Força Aérea, 2016.
- Força Aérea – *Balanço Social de 2016*. Estado-Maior da Força Aérea, 2017.
- Força Aérea – *Plano Anual de Atividades de 2016*. Estado-Maior da Força Aérea, 2015.
- Força Aérea – *Plano Anual de Atividades de 2017*. Estado-Maior da Força Aérea, 2017.



- Força Aérea - *Relatório Anual de Atividades de 2016*. Estado-Maior da Força Aérea, 2016.
- Força Aérea, 1990. *MCLAF 305-03 (A) Manual de Organização do Depósito Geral de Material da Força Aérea*.
- Força Aérea, 2013. *Relatório de Gestão 2012*. Estado-Maior da Força Aérea, 2012.
- Força Aérea, 2014. *Relatório de Gestão 2013*. Estado-Maior da Força Aérea, 2013.
- Força Aérea, 2015. *Relatório de Gestão 2014*. Estado-Maior da Força Aérea, 2014.
- Força Aérea, 2016. *Relatório de Gestão 2015*. Estado-Maior da Força Aérea, 2015.
- Força Aérea, 2017. *Relatório de Gestão 2016*. Estado-Maior da Força Aérea, 2016.
- Governo, 2016. *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/782284/20121128-PREMAC-Balanco-Final.pdf>, [Acedido em 02 dez 2016].
- Governo, 2017. *Portal Base – Contratos públicos*. [Em linha]. Disponível em: www.base.gov.pt, [Acedido em 02 dez 2016].
- Graça, L., 2016. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores cíveis na Força Aérea [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2016).
- Hampton, D., 1990. *Administração – Processos Administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill. <http://www.emfa.pt/www/conteudos/pessoalcivil/MapaPessoal2017.pdf> [Acedido em 10 maio 2017].
- Huselid, M., Jackson, S. e Schuler, R., 1997. *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*. *Academy of Management Journal*.
- Infante, L., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores cíveis na Força Aérea [Entrevista]. Lisboa, (09 janeiro 2017).
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP/ACA-010 - Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP/ACA-018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Inyang, B. J., 2010. *Strategic Human Resource Management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization*. *International Bulletin of Business Administration*.



- Lepak D., P. and Snell S., 1999. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. The Academy of Management Review.
- Machado, S. M., 2009. *Crónicas Militares Nacionais*. *Revista Militar*, 2491/2192. [Em linha]. Disponível em: http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=505 [Acedido em 02 dez 2016].
- Marques, C. e Cunha, M., 2000. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2.^a edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas - Reforma “Defesa 2020”* (Despacho n.º 7527-A/2013 de 31MAI), Lisboa: Diário da República.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2011. *Os contratos de emprego-inserção* (Portaria n.º 164/2011, de 18 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Nascimento, A., 2016. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2016).
- Oliveira, M. J., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Alverca, (02 fevereiro 2017).
- Oliveira, O., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Alcochete, (18 janeiro 2017).
- Parlamento, 2016. *Constituição da República Portuguesa*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>, [Acedido em 02 dez 2016].
- Páscoa, C., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Maceda, (20 janeiro 2017).
- Pereira, S., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea [Entrevista]. Sintra, (24 janeiro 2017).
- Porto Editora, 2016. *Dicionário da Língua Portuguesa*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/efici%C3%A2ncia> [Acedido em 02 dez 2016].
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020”* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11ABR), Lisboa: Diário da República.



- Quinn, J. B., Hilmer, F. G. – *Strategic Outsourcing. Sloan Management Review. Summer, 1994.*
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais. 5.ª ed.* Lisboa: Gradiva.
- Rebello, G., 2006. *A Reforma da Administração Pública. O Economista, Anuário da Economia Portuguesa.*
- Rebello, H., 2016. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores cíveis na Força Aérea [Entrevista]. Montijo, (27 dezembro 2016).
- Rego, A. [et al.], 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano 3.ª ed.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F. e Silva, M., 2012. *Princípios de Gestão.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, R. L. e Reis, H. M. P., 2005. *Benchmarking e Reforma da Administração Pública: Ao encontro das boas práticas.* Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T. T., 2010. *Organizational Behaviour.*
- Rocha, J.A. Oliveira, 2007. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública 2.ª ed.* Lisboa: Escolar Editora, 2007.
- Rocha, J.A. Oliveira, 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública 3.ª ed.* Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- Sousa, P., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores cíveis na Força Aérea [Entrevista]. Ota, (09 janeiro 2017).
- União Europeia, 2013. *O impacto das medidas ‘anti-crise’ e a situação social e de emprego: Portugal.* Comité Económico e Social Europeu, *União Europeia.* [Em linha]. Disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-31-12-351-pt-c.pdf>, [Acedido em 02 dez 2016].
- Vaz, M., 2017. Entrevista semiestruturada sobre O impacto da redução do número de trabalhadores cíveis na Força Aérea [Entrevista]. Lajes, (20 fevereiro 2017).
- Vieira, V. e Martins, P., 2015. *Estatuto dos trabalhadores que exercem funções públicas e regime da reforma dos trabalhadores do sector privado.* Porto: Vida Económica – Editorial S.A.



Apêndice A — Mapa conceitual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de validação
PP: De que modo a redução do número de trabalhadores civis nas atividades de empregado de mesa, cozinheiro, copeiro e ajudante de cozinha compromete o cumprimento da missão das messes na FA?	PD1: O efetivo atual dos trabalhadores civis condiciona o funcionamento das messes da FA?	H1: O efetivo atual dos trabalhadores civis é insuficiente para assegurar a missão das messes da FA.	Redução do número de trabalhadores civis	Organizacional	- Efetivos disponíveis;	Recolha e análise de documentos. Recolha e análise de informação após as entrevistas exploratórias e semiestruturadas. Tratamento e discussão de dados facultados pela DP. Análise e apresentação de resultados.
				Humana	- Efetivos disponíveis;	
	PD2: Qual o impacto que as messes da FA sentiram com a redução dos trabalhadores civis?	H2: A redução dos trabalhadores civis provoca atrasos e dificuldades no serviço das refeições, culminando no encerramento de algumas messes.	Impacto na missão da FA	Organizacional	- Efetivos disponíveis;	
				Humana	- Efetivos disponíveis;	
	PD3: Quais são as soluções mais indicadas para promover a substituição dos trabalhadores civis face ao fluxo de saídas?	As formas que a FA têm para poder promover a substituição dos trabalhadores civis, face ao fluxo de saídas são: H3: - A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recrutamento de novos trabalhadores civis. H4: - A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através da substituição por militares. H5: - A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do <i>outsourcing</i> . H6: - A substituição dos trabalhadores civis pode ser promovida através do recurso aos contratos emprego-inserção do IAFP.	Estratégia para o futuro	Organizacional	- Efetivos disponíveis;	
				Humana	- Efetivos disponíveis;	



Apêndice B — Guião das entrevistas semiestruturadas aos chefes

1. Considera que o número de trabalhadores, pertencentes atualmente ao MPC da Força Aérea, se encontra ajustado às atuais necessidades? No caso de se encontrar desajustado explique porquê.
2. Considerando a redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea ocorrida nos últimos anos, quais os estudos feitos?
3. Considerando a redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea como descreve as dificuldades sentidas pelas Unidades/Sub-Unidades?
4. Devido à impossibilidade de recrutamento de novos trabalhadores, imposta pelas fortes e constantes restrições orçamentais dos últimos anos, resultantes da grave crise económica, como é que a Força Aérea tem tentado colmatar a falta de pessoal civil? Como tenciona efetuar a substituição no futuro próximo?



Apêndice C — Guião das entrevistas semiestruturadas aos comandantes

1. Considera que os efetivos dos trabalhadores civis da Unidade na área das messes encontram-se ajustados às necessidades? Se não se encontram ajustados explique porquê.
2. Considerando a redução de trabalhadores civis, como descreve as dificuldades sentidas pela Unidade na área das messes, sobretudo nos períodos de férias, Páscoa e Natal? O impacto é positivo ou negativo?
3. Devido à impossibilidade de substituição dos trabalhadores civis, imposta pelas fortes e constantes restrições orçamentais dos últimos anos, resultantes da grave crise económica, como é que a Unidade tem tentado colmatar a falta de pessoal civil na área das messes?
4. Na sua opinião, quais as melhores soluções que permitem resolver, num futuro próximo, a constante redução de trabalhadores civis, de forma a não comprometer o cumprimento das tarefas atribuídas às messes da Unidade?
5. Descreva, na sua opinião, como é que as messes irão funcionar dentro dos próximos 10 anos, derivado do facto das constantes reduções de pessoal civil colocado nesse serviço, a fim de poderem continuar a satisfazer as necessidades de alimentação a todo o pessoal colocado na sua Unidade.



Apêndice D — Entrevistas semiestruturadas aos chefes

Entrevistas semiestruturadas			
	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3
Posto/Nome	Coronel/António Nascimento	Coronel/Luís Graça	Tenente-Coronel/João Paes de Carvalho
Função	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	Sub Diretor da Direção de Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal Civil da Direção de Pessoal
Data da entrevista	30-nov-2016	30-nov-2016	12-dez-2016
1. Considera que o número de trabalhadores, pertencentes atualmente ao MPC da Força Aérea, se encontra ajustado às atuais necessidades? No caso de se encontrar desajustado explique porquê.	<p>Considero que o número de funcionários civis é insuficiente para garantir de forma adequada às necessidades funcionais da FA. A saída de funcionários para a reforma nos últimos anos não foi colmatada com ingressos atendendo às restrições impostas - a “Defesa 2020” estabelece como objetivo uma forte redução no número de funcionários civis. A forma como a FA tem lidado com a situação é através da utilização de militares, principalmente praças, para ocupar cargos anteriormente ocupados por funcionários civis, desempenhando as funções de execução inerentes a esses cargos, essencialmente nas áreas administrativa e apoio.</p>	<p>Nos últimos dez anos, não se registaram alterações significativas no dispositivo da FA, pelo menos que tivessem alterações (permitido reduções expressivas) nos mapas de pessoal da FA [com exceção da transferência de competências e de pessoal civil do HFA para o HFAR]. Relativamente à missão, antes pelo contrário, nos últimos dez anos, verificou-se um aumento qualitativo nas necessidades de pessoal especializado atendendo, por exemplo, a uma maior atenção a aspetos outrora desconsiderados (e.g. ambiente, apoio social, etc). Portanto, a constatação de que em meados de 2005, a FA tinha mais de 1.400 civis no MPC e, hoje em dia, tem apenas cerca de 700 civis, leva um observador externo a considerar uma das duas hipóteses: ou tínhamos pessoal civil acima das nossas necessidades no passado ou, pelo contrário, temos atualmente um mapa deficitário de civis. Por outro lado, não podemos menosprezar que as dificuldades de recrutamento e retenção de pessoal militar nos últimos anos, tem também implicado um esforço adicional em determinadas carreiras do MPC (e.g. messes). Contudo, e para além dos números, a gestão de pessoal deve também auscultar e entender o que se passa efetivamente no “terreno”, recolhendo testemunhos e factos das diversas situações entretanto ocorridas e analisando com imparcialidade e equidistância as solicitações dos comandantes, chefes, diretores e dos próprios civis. Destas duas realidades distintas (que poderíamos considerar uma de natureza matemática e outra quase empírica), verifica-se nitidamente que o atual mapa civil da FA não está a dar resposta cabal às efetivas necessidades diárias. Evidentemente, e como referido, tal situação é também agravada por fatores exógenos ao pessoal civil (i.e. recrutamento e retenção de militares). Porém, podemos dizer claramente que não existiu uma adaptação, quer da gestão recursos humanos globais da FA, quer do dispositivo ou da missão, à diminuição abrupta de pessoal civil, o que tem vindo a criar problemas diversos nas unidades, especialmente na área administrativa e de apoio. Dou como exemplos, os atrasos e dificuldades no serviço das refeições, problemas no apoio logístico e administrativo às tripulações (tanto dentro como fora do horário normal de serviço), falhas na manutenção de diversas áreas das unidades, dificuldades na limpeza, etc.</p>	<p>Para o desenvolvimento das suas atividades o n.º de trabalhadores que integram o MPC da Força Aérea é atualmente baixo face às necessidades. Esta situação deve-se à atrição que vem ocorrendo nos últimos anos por força dos sucessivos constrangimentos orçamentais. O número de entradas não tem acompanhado as saídas. Esta situação tem repercussões nas Unidades, obrigando-as a recorrer a outras soluções para colmatar as ausências de pessoal civil. A Taxa de ocupação do MPC situa-se nos 88%.</p>
2. Considerando a redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea ocorrida nos últimos anos, quais os estudos feitos?	<p>É intenção da DIVREC elaborar um estudo em coordenação com a DP, em 2017, para apresentar opções de resposta adequada ao problema existente. Sendo este um problema das FFAA, não só da FA, as propostas resultantes do estudo serão levadas a Conselho de Chefes de Estado-Maior, para obter o parecer dos outros ramos, com vista à submissão das propostas à tutela por parte do CEMGFA.</p>	<p>Questão não colocada.</p>	<p>Questão não colocada.</p>



O Impacto da Redução do Número de Trabalhadores Civis na Força Aérea

Entrevistas semiestruturadas			
	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3
Posto/Nome	Coronel/António Nascimento	Coronel/Luís Graça	Tenente-Coronel/João Paes de Carvalho
Função	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	Sub Diretor da Direção de Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal Civil da Direção de Pessoal
Data da entrevista	30-nov-2016	30-nov-2016	12-dez-2016
3. Considerando a redução do número de trabalhadores civis na Força Aérea como descreve as dificuldades sentidas pelas Unidades/Subunidades?	Questão não colocada.	<p>Descrevo as dificuldades como afitivas, já que os Comandantes das Unidades não têm alternativas viáveis que permitam dirimir a inexistência dos civis. Para algumas áreas, a FA encontrou soluções transversais para a maioria das unidades que permitiram continuar a ter um nível semelhante ao passado (e.g. outsourcing para as limpezas de interiores), mas outros serviços são (mais) negligenciados (apoio de manutenção de pinturas, carpintaria, jardinagem, etc.) ou executados com extremas dificuldades (e.g. messes). As messes da FA estão a passar por grandes dificuldades devido a: • Falta de cozinheiros, empregados de mesa e ajudantes de cozinha, tanto civis como militares; • Absentismo decorrente de baixas médicas (das quais algumas psiquiátricas). As situações de absentismo estão muitas vezes relacionadas com a elevada média de idade do pessoal que trabalha nas messes, assim como ao stress a que estão sujeitos diariamente; • Desmotivação geral devido à estagnação a que as carreiras da função pública têm sido sujeitas. Penso que apenas a consciencialização destes civis sobre a importância fundamental do seu trabalho (que pode, literalmente, colocar em causa a missão da FA) tem permitido, com muito esforço e abnegação, ultrapassar as dificuldades crescentes nas messes, especialmente nos períodos especiais de férias. Também é verdade que, a FA sabendo desta realidade, tem vindo a ajustar os eventos extraordinários que impliquem trabalho adicional a estes trabalhadores. Quando é inevitável um trabalho extraordinário, tem sido norma as Unidades solicitarem reforços pontuais de pessoal para as messes (como tem acontecido aquando da execução de exercícios anuais, como o Real Thaw, ou nos dias de unidade). Prevejo que as contratações externas continuem a ser limitadas e controladas. Mas parece-me que é cada vez mais fácil de justificar a necessidade destas mesmas contratações externas para os mapas permanentes de pessoal civil da FA. Uma possibilidade é garantir a transferência de militares em RC para os mapas civis, o que será, de certo modo, uma opção mais apelativa para o poder político pois garante a estabilização dos números de desempregados. Não ponho de parte que, o serviço em certas messes [mais pequenas de unidades com missões específicas (e.g. AT1, DGMFA, CT)] seja atribuído a empresas civis, pois no caso de uma situação inopinada do relacionamento com as empresas, será mais fácil garantir uma solução transitória até ao restabelecimento normal dos serviços por outras empresas. Contudo, e para a generalidade das (grandes) messes das restantes unidades, parece-me fundamental garantir quantitativos suficientes de cozinheiros, ajudantes de cozinha e empregados de mesa constantes dos mapas civis da FA.</p>	<p>As Unidades/Subunidades na impossibilidade de terem pessoal suficiente para fazer face às suas necessidades recorrem a outras soluções: Outsourcing, militares, Programa Emprego-Inserção do IEFP. A situação que ocorre nas messes da Força Aérea são um bom exemplo de como a atrição de pessoal civil tem tido um impacto extremamente negativo no seu funcionamento. Dadas as dificuldades igualmente existentes no recrutamento de pessoal militar especializado prevejo que a melhor solução possa ser o recurso ao “outsourcing” com todos os inconvenientes que daí advêm e que são: necessidade de maior segurança e controlo nas Unidades; mais dispendioso; fraco empenhamento no cumprimento de tarefas baseado no cumprimento da missão. Estas desvantagens em contraponto com: serviço pago / serviço prestado; custos controlados; maior rapidez na execução e melhor qualidade; absentismo sem relevância.</p>



O Impacto da Redução do Número de Trabalhadores Civis na Força Aérea

Entrevistas semiestruturadas			
	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3
Posto/Nome	Coronel/António Nascimento	Coronel/Luís Graça	Tenente-Coronel/João Paes de Carvalho
Função	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	Sub Diretor da Direção de Pessoal	Chefe da Repartição de Pessoal Civil da Direção de Pessoal
Data da entrevista	30-nov-2016	30-nov-2016	12-dez-2016
4. Devido à impossibilidade de recrutamento de novos trabalhadores, imposta pelas fortes e constantes restrições orçamentais dos últimos anos, resultantes da grave crise económica, como é que a Força Aérea tem tentado colmatar a falta de pessoal civil? Como tenciona efetuar a substituição no futuro próximo?	<p>Existem duas linhas de orientação para o estudo 1ª Admitir funcionários civis de modo a que se voltem a atingir os números existentes antes da implementação da reforma “Defesa 2020”. Esta linha de orientação implica a admissão de pessoal em Regime de Contrato (termos a definir) e/ou a admissão ao quadro, de modo a libertar os militares (essencialmente praças) que presentemente ocupam cargos e exercem funções anteriormente desempenhadas por civis nas áreas administrativas e de apoio. 2ª Aumentar o número de funcionários civis, para além dos números existentes antes da reforma “Defesa 2020”, através de Regime de Contrato e/ou quadro nas áreas administrativas e apoio. Esta linha de ação poderá permitir mitigar os problemas existentes na contratação de praças, que está a ter reflexo na dificuldade que se sente em assegurar as necessidades funcionais da FA em várias áreas. Um ponto comum a ambas as orientações tem a haver com a base de recrutamento/admissão dos funcionários civis: por um lado usar praças RC como base de recrutamento (vantagens: incentivo para ingresso na categoria de praça RC, conhecimento da FA, cargos e funções a desempenhar, rentabilização da formação ministrada, conhecimento que a FA tem do militar através das FAI, etc.); por outro lado, pode ser efetuada a contratação/admissão de pessoal através do IIEFP (vantagens: rapidez e menos custos associados à formação). Relativamente à mobilidade e outsourcing, são mecanismos que estão em uso e continuarão a ser usados no futuro. Quanto à aplicação da metodologia Lean, estão em curso diversas iniciativas, lideradas pela DIVPLAN, que contam com a colaboração da DIVREC, com o objetivo de alterar processos de funcionamento e introduzir alterações organizacionais que venham a permitir ganhos de eficiência em termos de pessoal militar e civil. A área das messes foi uma das mais afetadas pela conversão de cargos de pessoal civil em cargos de pessoal militar (praças). Infelizmente, a especialidade SHS é uma das especialidades onde se verificam dificuldades de recrutamento. A manterem-se as dificuldades de recrutamento de pessoal SHS releva a importância e premência de implementação de uma solução que inclua a contratação/admissão de civis (1ª linha de orientação do estudo). A alternativa poderá ser o recurso à opção “outsourcing”, sendo aconselhável a elaboração de estudo prévio, no mínimo, para acautelar as verbas necessárias à celebração e manutenção de tais contratos.</p>	<p>A FA tem vindo a colmatar as restrições no recrutamento de pessoal civil através da utilização do outsourcing (prática que já vinha do anterior), da mobilidade interna (apesar de tal funcionar nos dois sentidos) e pelo recurso aos programas de inserção do IIEFP. Atendendo à natureza da missão da FA, que requer estabilidade e segurança, penso que a substituição destes trabalhadores deve passar, na sua esmagadora maioria, pela contratação externa de novos trabalhadores por procedimento concursal ou pela integração de militares contratados e/ou de ex-militares contratados na reserva de disponibilidade, por estes procedimentos permitirem uma seleção devidamente enquadrada e de qualidade. Contudo, não menosprezo as virtudes de outras opções que podem ser até melhores em determinadas áreas, como por exemplo o outsourcing para a limpeza e a entrega a empresas da exploração dos bares e clubes. O apoio seletivo aos programas do IIEFP também me parece importante, por uma questão de relevância do papel social que a FA também deve ter, mas não servirá para garantir a estabilidade e qualidade dos nossos trabalhadores civis. A mobilidade interna é igualmente um mecanismo interessante para ajustamento e correção de situações profissionais dentro do Estado, mas também não será uma ferramenta que permita resolver a atual situação na FA. Outras medidas, como a reestruturação de serviços e a utilização das técnicas Lean devem surgir no âmbito do awareness organizacional e do processo de melhoria contínua e não, necessariamente, como medidas para colmatar as faltas de pessoal (quer civil, quer militar) pois esse caminho, especialmente quando não testado em ambiente de guerra, poderá comprometer a nossa capacidade de combate no futuro. De resto, não concordo com a substituição de civis por militares. Por um lado, porque a demografia tem demonstrado que o universo onde recrutamos é cada vez menor e pouco motivado para seguir uma carreira militar. Segundo, porque as vicissitudes inerentes à gestão da carreira militar não é propícia à estabilidade e garantias conseguidas com os civis. Considero até, que o desafio atual, é substituir parte dos militares de alguns quadros especiais (CAUT, OPSAS, SAS, SHS, MELIAV, MELECA, etc.) por civis (condutores, bombeiros, administrativos, messes, manutenção) mantendo o cada vez mais restrito núcleo destes militares adstritos às funções operacionais mais exigentes (exercícios militares, FND, treino operacional, etc.).</p>	<p>A Força Aérea tem tentado colmatar a falta de pessoal civil das seguinte formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Através da mobilidade na categoria dos trabalhadores civis. - Através da abertura de procedimento concursal. - Através da substituição por militares. - Através da reestruturação/redução/fusão ou extinção de serviços dentro da Força Aérea. - Através das técnicas Lean. - Através da elaboração de contratos com empresas e serviços de “outsourcing”. - Através da contratação de trabalhadores ao abrigo do protocolo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IIEFP), programa de emprego e inserção. <p>Na minha opinião a melhor solução é o recurso à mobilidade pois é a que tem uma tramitação administrativa mais célere.</p>



Apêndice E — Entrevistas semiestruturadas aos comandantes

Entrevistas semiestruturadas											
	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6	Entrevistado n.º 7	Entrevistado n.º 8	Entrevistado n.º 9	Entrevistado n.º 10	Entrevistado n.º 11
Posto/Nome	Coronel/Sérgio Pereira	Coronel/João Caldas	Coronel/Hélder Rebelo	Coronel/Luís Infante	Coronel/Maria João Oliveira	Coronel/Carlos Páscoa	Coronel/Rui Campos	Maior/Gonçalo Cardoso	Maior/Paulo Sousa	Maior/Mário Vaz	Capitão/Oswaldo Oliveira
Função	Comandante da Base Aérea n.º 1	Comandante da Base Aérea n.º 5	Comandante da Base Aérea n.º 6	Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa	Comandante do Depósito Geral de Material da Força Aérea	Comandante do Acródomo de Manobra n.º 1	Comandante do Acródomo de Trânsito n.º 1	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 11	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 4	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Campo de Tiro
Data da entrevista	24-jan-2017	9-jan-2017	27-dez-2016	9-jan-2017	2-fev-2017	20-jan-2017	12-jan-2017	24-jan-2017	9-jan-2017	20-fev-2017	18-jan-2017
1. Considera que os efetivos dos trabalhadores da Unidade na área das messes encontram-se ajustados às necessidades? Se não se encontram ajustados explique porquê.	<p>O efetivo de trabalhadores na área das messes encontra-se algo desajustado, face às necessidades, para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos e, consequentemente, para o cumprimento da missão.</p> <p>O efetivo do Complexo Militar de Sintra (CMS) ronda habitualmente as 650 pessoas, distribuídas entre BA1, AFA e MUSAR, somando ainda a este número a constante presença de alunos, 40 militares em média, do CBC ou do CPSCH. A falta de empregados de mesa, de cozinheiros, empregados da copa, para fazer face às necessidades emergentes nas três messes constituídas no CMS, implica que haja uma sobrecarga horária de trabalho para os efetivos atuais e consequentemente um acréscimo nos gastos financeiros.</p> <p>O reduzido número de efetivos, devido à avançada média de idades, diminui a capacidade de resposta, podendo, num futuro próximo, vir a comprometer, em particular a missão da BA1 e em geral a missão da FA.</p>	<p>O efetivo dos trabalhadores civis colocados na Messe encontra-se deficitário. Considerando o elevado empenhamento do pessoal da messe desta Unidade, com o serviço normal (pequeno-almoço, almoço, reforço e jantar) durante 7 dias por semana, presença de destacamentos (nacionais e estrangeiros), visitas e Dia da Defesa Nacional na Unidade, assim como a necessidade constante de reforçar o efetivo de outras Unidades durante a presença de destacamentos ou eventos especiais, podemos concluir que o efetivo não é o adequado. Até ao momento, a missão atribuída à Messe da BA5 tem vindo a ser cumprida, com sacrifício dos funcionários. Existe, constantemente, a necessidade de não gozar folgas de serviço ou de alterar planeamentos de férias. A elevada média de idades e a grande carga de trabalho a que o pessoal civil está sujeito, também conduzem a um grau de absentismo não desejável.</p>	<p>O número de trabalhadores civis nestas funções são em número adequado, mas devido à idade avançada dos mesmos acaba por ter influência no cumprimento da missão devido às ausências por motivo de doença. Estas ausências são colmatadas pela contratação temporária de pessoal civil do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).</p>	<p>De facto, os efetivos da UAL, no que concerne a desempenhar funções civis a meses, não são consentâneos com as necessidades atualmente identificadas. O cumprimento da missão da UAL não está colocada em causa porque se tem recorrido a expedientes tendentes a fazer face à limitação referida, nomeadamente o recurso, pontualmente, ao efetivo de outras Unidades da FA e a contratos celebrados com empresas de outsourcing e com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).</p>	<p>De acordo com o MCLAF 305-3(B) –Manual de Organização do DGMFA, de dezembro de 2010, ainda não aprovado, no Setor de Subsistências, deveriam estar colocados 10 Funcionários Civis – 3 Cozinheiros (COZ), 3 Empregados de Mesa (EM) e 4 Auxiliares de Serviço (AUX), todos ASSISTOP. No entanto, atualmente, existem apenas 6 – 2 COZ, 2 EM e 2 AUX. Desde há alguns anos, e por limitações legais, os Funcionários Civis que têm passado à aposentação, não têm sido substituídos. Por este facto, este número está bastante aquém das reais necessidades da Unidade, o que poderá comprometer o condicionar o cumprimento da Missão. Para obviar esta situação, a Força Aérea, em geral, e esta Unidade, em particular, tem recorrido a outras formas de contratação, designadamente, através do recrutamento de militares de especialidade SHS, e que por falta de efetivos não se tem conseguido colmatar a passagem à reforma do pessoal civil, e/ou a trabalhadores desempregados inscritos no IEFP, ao abrigo de protocolos existentes.</p>	<p>Falta um cozinheiro. Existe uma escala de serviço apenas com três apenas.</p>	<p>Não se encontra ajustado e por esse motivo poderá comprometer a missão da Força Aérea. Nos períodos de férias, doença e diligências efetuadas pelos militares a eficácia de resposta do serviço não consegue ser a mesma. No que diz respeito à inexistência de auxiliares de serviço (Ajudantes de cozinha, cozinheiros e Copeiros) dificulta e compromete o cumprimento da missão. Esta limitação tem sido atenuada por pessoal conseguido através de protocolo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).</p>	<p>O atual efetivo da Secção ajusta-se às necessidades da Unidade não comprometendo o a sua missão. Relewa-se que o facto da messe de oficiais se encontrar localizada geograficamente em local diferente da messe de sarmentos e de praças faz aumentar a exigência e as necessidades de recursos humanos.</p>	<p>Os efetivos não se encontram ajustados às necessidades pois para garantir o normal funcionamento da Unidade é necessário recorrer à contratação de pessoal através de “outsourcing” e do Programa Contrato Emprego-Inserção. Estas contratações permitem a manutenção do nível de serviço mas representam um vínculo mais fraco à organização que poderá acarretar, nos próximos anos, uma diminuição do nível de comprometimento organizacional que tem sido o garante para ultrapassar muitas das dificuldades colocadas pelos múltiplos e variados serviços solicitados às messes.</p>	<p>Tendo como referência a data de 31 de dezembro de 2016 trabalham na Secção de Subsistências da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 4 23 funcionários civis nas seguintes atividades: (8 – Cozinheiros; 1 – Auxiliar de cozinha; 11 – Empregados de mesa; 3 – Encarregados de armazém).</p> <p>De momento, com este número de funcionários a Secção consegue manter 2 messes abertas: Messe de Oficiais (só a 2.ª refeição nos dias úteis) e o Refectório da BA4. A redução do número de trabalhadores levará, por exemplo, ao encerramento da Messe de Oficiais, em virtude do número de horas que são efetuadas pelos mesmos funcionários para garantir o fornecimento desde as 06h45 às 19h45, e fornecer as 3 refeições principais.</p> <p>Este é um cenário que terá de se colocar tanto mais cedo quanto houver funcionários a sair antes da idade normal de acesso à pensão de velhice (atualmente 66 anos e 3 meses).</p>	<p>Em termos do que está definido no MCA305-9 o efetivo encontra-se ajustado em termos de Cozinheiros e Empregados de Mesa.</p>
2. Considerando a redução de trabalhadores civis, como descreve as dificuldades sentidas pela Unidade na área das messes, sobretudo nos períodos de férias, Páscoa e Natal? O impacto é positivo ou negativo?	<p>As dificuldades sentidas pela Unidade, sobretudo nos períodos de férias, Páscoa e Natal reportam-se essencialmente numa mais criteriosa gestão das capacidades das messes do Complexo e na necessária motivação extra, proporcionada por parte da chefia, a todos os funcionários das messes para fazer face a todas as solicitações, tentando-se manter a tanto quanto possível a qualidade do serviço.</p> <p>Por outro lado, sente-se que há um esforço acrescido por parte de alguns funcionários, o que provoca fadiga e desmotivação, principalmente devido à elevada média de idade das pessoas. No entanto, e recomendado pela chefia, o impacto torna-se menor, em virtude de se racionalizar a oferta das messes, encerrando a messe da AFA devida aos alunos gozarem férias nesses períodos, o que acarreta um menor esforço, continuando o serviço a ser bem executado, sobretudo pela dedicação de toda a equipa, mantendo-se o padrão de qualidade exigido.</p>	<p>O serviço é sempre bem executado. O esforço do pessoal colocado na Messe é enorme. A carga de trabalho é muito elevada. Isso reflete-se na qualidade de vida e motivação do pessoal aí colocado. A dificuldade de gozar férias e folgas é constante. Acresce o facto da remuneração por trabalho extraordinário, em dias de descanso e feriados, ter sofrido uma redução drástica. Atendendo ao efetivo necessário e colocado, a qualidade do serviço nunca foi posta em causa.</p>	<p>As dificuldades prendem-se essencialmente com a necessidade ou não de apoiar a área das messes fora de horas, caso isso aconteça, por exemplo durante o decorrer de exercícios de grande envergadura, requerendo apoio fora de horas e coincidindo com estes períodos festivos; além desta situação, não há grandes constrangimentos, porquanto nestes períodos termos militares em gozo de licença de férias.</p>	<p>Evidentemente o impacto não poderá ser positivo, sendo que o serviço continua a ser bem executado através do sacrifício, profissionalismo, empenho e dedicação destes trabalhadores.</p>	<p>Esta redução leva a constantes adaptações face ao reduzido número de elementos e a uma constante solicitação de pessoal militar para colmatar as falhas. Se o serviço for garantido pelo pessoal militar SHS, apesar deste ser escasso, e pelo pessoal do IEFP, o impacto não se consubstancia negativamente e o serviço continua a ser bem executado. Também, pontualmente, para fazer face a determinados eventos, designadamente, Dias de Unidade, este pessoal é reforçado através da deslocação temporária de pessoal, normalmente Militar, de outras Unidades, colmatando estas dificuldades.</p>	<p>Há um impacto grande mas a redução de pessoal a trabalhar na Unidade também diminui. No entanto, existe pessoal há muitos anos neste serviço sendo que é um trabalho exigente e stressante. A conjuntura económica e salarial não melhorou logo o pessoal está cansado e desmotivado. No entanto, o brio profissional deles é notório e em eventos de relevo esmeram-se muito na preparação e execução.</p>	<p>Estes períodos são de gestão difícil, pois normalmente estamos com o mínimo de recursos. A solução é executar o serviço com um único elemento na cozinha e outro na sala a servir. Esta opção provoca uma sobrecarga muito grande nas pessoas, e o impacto negativo sentir-se-á caso algum dos funcionários/militares adegue ou necessite de se ausentar para situações imprevisíveis e/ou indádivis, ficando o serviço desprovido de pessoal qualificado. O serviço é executado, mas não com a mesma qualidade.</p>	<p>Nos períodos de férias, Páscoa e Natal a Unidade ajusta a abertura das várias messes em função do número de efetivos ao serviço de forma a minimizar o impacto causado pelas férias dos funcionários. Desta forma zela-se para que o serviço seja cumprido e bem executado.</p>	<p>Atendendo ao número reduzido de trabalhadores civis e aos direitos de gozo de férias e compensação por trabalho extraordinário e em dias de descanso, o impacto é negativo especialmente nos períodos de férias letivas (agosto, Páscoa e Natal) é necessário proceder a alterações no serviço prestado, reduzindo os refectórios em funcionamento para apenas um comum a toda a Unidade.</p>	<p>Atualmente nos períodos de Natal e Ano Novo e Páscoa a Messe de Oficiais encerra, para permitir o gozo dos feriados e tolerâncias, bem como o descanso, obrigatório e complementar dos respetivos funcionários, uma vez que o efetivo presente da Unidade também sofre uma redução. A Secção de Subsistências continua a fornecer a alimentação ao efetivo presente.</p>	<p>O serviço, graças à dedicação do pessoal empenhado e à organização da gerência da messe, continua a ser bem executado. Dada a redução verificada no efetivo da Unidade nesses períodos a redução nos trabalhadores civis não tem grande impacto.</p>



O Impacto da Redução do Número de Trabalhadores Civis na Força Aérea

Entrevistas semiestruturadas											
Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6	Entrevistado n.º 7	Entrevistado n.º 8	Entrevistado n.º 9	Entrevistado n.º 10	Entrevistado n.º 11	
Posto/Nome	Coronel/Sérgio Pereira	Coronel/João Caldas	Coronel/Hélder Rebelo	Coronel/Luis Infante	Coronel/Maria João Oliveira	Coronel/Carlos Páscoa	Coronel/Rui Campos	Major/Gonçalo Cardoso	Major/Paulo Sousa	Major/Mário Vaz	Capitão/Osvaldo Oliveira
Função	Comandante da Base Aérea n.º 1	Comandante da Base Aérea n.º 5	Comandante da Base Aérea n.º 6	Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa	Comandante do Depósito Geral de Material da Força Aérea	Comandante do Aeródromo de Manobra n.º 1	Comandante do Aeródromo de Trânsito n.º 1	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 11	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 4	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Campo de Tiro
Data da entrevista	24-jan-2017	9-jan-2017	27-dez-2016	9-jan-2017	2-fev-2017	20-jan-2017	12-jan-2017	24-jan-2017	9-jan-2017	20-fev-2017	18-jan-2017
3. Devido à impossibilidade de substituição dos trabalhadores civis, imposta pelas fortes e constantes restrições orçamentais dos últimos anos, resultantes da grave crise económica, como é que a Unidade tem tentado colmatar a falta de pessoal civil na área das messes?	A falta de pessoal civil na área das messes tem sido colmatada através da contratação de empresas prestadoras de serviço nas áreas das messes onde a falta de pessoal mais se verifica, cujo encargo financeiro é bem superior se comparado com a admissão para o Quadro Geral de Pessoal Civil de Assistentes Operacionais.	No que diz respeito a empregados de mesa e cozinheiros, esta Unidade tem insistido junto da DP, sem sucesso, para que o efetivo seja reforçado. Referente a auxiliares de copa e cozinha, a BA5 tem vindo a apresentar candidaturas anuais ao programa de emprego e inserção do IEFP. Este programa ajuda, mas não resolve, pois a motivação deste pessoal é muito baixa. O tempo de permanência na Unidade resume-se a alguns meses por ano, pois estes trabalhadores acabam por arranjar emprego ou perder o direito ao subsídio de desemprego, não sendo substituídos pelo IEFP.	Através da referida contratação sazonal do IEFP.	Através de uma gestão criteriosa dos recursos financeiros que a UAL tem à sua disposição, canalizando, através da estipulação de prioridades, parte desses recursos para contratos celebrados com empresas de outsourcing e com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), para além do recurso, com caráter pontual, ao efetivo de outras Unidades da FA.	Tem-se solicitado à DP, a colocação de pessoal militar SHS, da subespecialidade Empregados de Mesas ou Cozinheiro. E, ainda, através de candidatura a processos do IEFP para Empregados de Mesa, Auxiliares e Ajudantes de Cozinha.	Existem 2 civis da área da limpeza a ajudar diariamente nos dias de semana.	A unidade tem efetuado candidaturas ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), para colmatar a falta de pessoal de auxiliar de serviços.	A Unidade tem recebido praças SHS para suprir as necessidades de cozinheiros e empregados de mesa. As auxiliares de serviços são as de mais difícil substituição.	A Unidade tem procurado colmatar a falta de pessoal com recurso à contratação de trabalhadores através de "outsourcing" e do Programa Emprego-Inserção, sendo estas as principais soluções para a categoria de Copheiros. No caso de Cozinheiros e Empregados de Mesa ainda não se adotou o "outsourcing", mas prevê-se que possa ser a solução que terá de ser adotada no corrente ano para acomodar as saídas de pessoal civil e militar nessas categorias.	A Secção de Subsistências têm o apoio de alguns funcionários de limpeza de uma empresa contratada (ao abrigo de acordo quadro) para proceder às limpezas relacionadas com o fornecimento das refeições (pratos, copos, talheres, copa, etc.), bem como das instalações (cozinhas, salas de refeições, casas de banho, etc.). Este apoio é prestado diariamente, de acordo com o horário de funcionamento das messes.	Através do pessoal militar, nomeadamente no que respeita aos Empregados de Mesa.
4. Na sua opinião, quais as melhores soluções que permitem resolver, num futuro próximo, a constante redução de trabalhadores civis, de forma a não comprometer o cumprimento das tarefas atribuídas às messes da Unidade?	O recrutamento de trabalhadores civis, será, certamente a opção mais benéfica e a mais ajustada para a Unidade. A opção do outsourcing poderá ser igualmente uma aposta a considerar, tendo em conta que o grau de exigência dos serviços prestados poderá ser continuamente ajustado à população das Unidades, bem como a diversidade dos serviços contratados poderá ser mais diversificado, sem a necessária requalificação e formação dos trabalhadores contratados.	Na minha opinião, a solução que melhor permite não comprometer o cumprimento das tarefas atribuídas à Messe da Unidade passa pelo recrutamento de trabalhadores civis. O envolvimento exigido à Messe e a necessidade de resposta pronta a um sem número de solicitações inopinadas não se compadece com outras soluções que não a existência de um quadro de pessoal, focado na missão e motivado. Por outro lado, este serviço necessita de profissionais qualificados, com experiência que se adquire ao longo dos anos. A sua substituição por pessoal militar não gera poupança para a Força Aérea, considerando o nível salarial destes militares e a formação necessária devido ao elevado nível de rotação (duração dos contratos: 6 anos). Por outro lado, a duração dos contratos das praças SHS não permite que estas retribuam na totalidade o investimento feito. Quando finalmente adquiriram o nível de qualificação e experiência desejável para o trabalho que executam, está na altura de passar à disponibilidade.	No meu ponto de vista passará pelo recrutamento de trabalhadores civis, complementada pela contratação de trabalhadores ao abrigo do protocolo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), ou através da elaboração de contratos com empresas e serviços de "outsourcing", prevenindo-se as particularidades e necessidades duma Unidade Aérea como a BA6.	Sem dúvida, através do recrutamento de trabalhadores civis, pois deste modo haveria garantias de continuidade e de compromisso para com o serviço, associadas à especificidade do respetivo desempenho funcional, e ganhos de experiência que lhe são inerentes.	O ideal seria através do recrutamento de trabalhadores civis. Mas como atualmente a legislação não o permite, estamos, a recorrer a Militares SHS. No entanto, como estes também são um recurso escasso, socorremos-nos do IEFP. O outsourcing sendo uma solução possível, esta Unidade não tem dotação orçamental para recorrer a esse tipo de serviços.	A solução outsourcing não parece vantajosa pela falta de flexibilidade vs disponibilidade vs custo. Contudo não se conhece um estudo acerca do tema. As melhores opções seriam a contratação de pessoal civil. De salientar que é necessária formação exigente.	Através do recrutamento de trabalhadores civis, pois permite uma estabilidade do serviço.	Pese embora para uma situação de "normal funcionamento" o recurso a "outsourcing" se apresente como solução adequada, encara-se o recurso ao recrutamento de trabalhadores civis e a substituição por militares como sendo as melhores opções tendo em conta que se trata de uma área que exige uma formação específica e elevada responsabilização. Não pode ser esquecido o papel importante e decisivo que a logística do fornecimento de alimentação desempenha numa organização militar. Trata-se de uma missão importante em tempo de paz mas que em situação de crise ou de conflito ganha uma importância exponencial.	A solução que melhor resolve o problema de futuro é o recrutamento de trabalhadores civis, pois garantirá algumas décadas de serviço desses funcionários. A substituição por militares poderá ser uma solução se se considerarem os contratos de longa duração para as especialidades SHS. A contratação de empresas e serviços de "outsourcing" é uma solução que resolve o problema no curto prazo mas que impede o comprometimento dos trabalhadores com a organização.	A Base Aérea n.º 4 já têm contrato com uma empresa de prestação de serviços de limpeza. Possivelmente a substituição por militares poderá vir a ser equacionada, como já acontece em algumas Unidades da Força Aérea. Esta solução poderá resolver problemas pontuais com maior celeridade, com intervenção da Direção de Pessoal pela transferência e/ou diligência dos militares para esta Unidade. Sabemos também que os militares da especialidade Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS), como Cozinheiros ou Empregados de Mesa são em número insuficiente para as necessidades da Força Aérea. A Secção de Subsistências apoiou a Escola Profissional da Praia da Vitória acolhendo alguns estagiários de Empregados de Mesa (estágio em contexto de trabalho), com uma duração de quatro meses. Estes estágios são de curta duração e os estagiários não substituem os funcionários da EAL, mas são um complemento.	Parece-me que havendo disponibilidade de pessoal optar-se-ia pela substituição pelos militares.



O Impacto da Redução do Número de Trabalhadores Civis na Força Aérea

Entrevistas semiestruturadas											
	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6	Entrevistado n.º 7	Entrevistado n.º 8	Entrevistado n.º 9	Entrevistado n.º 10	Entrevistado n.º 11
Posto/Nome	Coronel/Sérgio Pereira	Coronel/João Caldas	Coronel/Hélder Rebelo	Coronel/Luís Infante	Coronel/Maria João Oliveira	Coronel/Carlos Páscoa	Coronel/Rui Campos	Major/Gonçalo Cardoso	Major/Paulo Sousa	Major/Mário Vaz	Capitão/Osvaldo Oliveira
Função	Comandante da Base Aérea n.º 1	Comandante da Base Aérea n.º 5	Comandante da Base Aérea n.º 6	Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa	Comandante do Depósito Geral de Material da Força Aérea	Comandante do Aeródromo de Manobra n.º 1	Comandante do Aeródromo de Trânsito n.º 1	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 11	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea n.º 4	Comandante da Esquadra de Administração e Intendência do Campo de Tiro
Data da entrevista	24-jan-2017	9-jan-2017	27-dez-2016	9-jan-2017	2-fev-2017	20-jan-2017	12-jan-2017	24-jan-2017	9-jan-2017	20-fev-2017	18-jan-2017
5. Descreva, na sua opinião, como é que as mesSES irão funcionar dentro dos próximos 10 anos, derivado do facto das constantes reduções de pessoal civil colocado nesse serviço, a fim de poderem continuar a satisfazer as necessidades de alimentação a todo o pessoal colocado na sua Unidade.	As constantes reduções de pessoal civil neste serviço, associada a falta de colocação de elementos novos e a impossibilidade de contratação levará, com certeza, a uma reestruturação do serviço de refeições nas Unidades, obrigando, a médio prazo, à concentração dos serviços numa única messe e, eventualmente, à contratação de empresas de catering. A realidade dos tempos em que vivemos alterará o paradigma da manutenção de classe ou categorias que as Forças Armadas detêm e forçará a que muitos serviços terão que ser comungados por todos, sem privilégios de qualquer classe, ou primazia de postos.	Mantendo-se a redução de recursos humanos expectável nos próximos 10 anos, sem que se proceda à contratação de pessoal (civil ou militar) suficiente para manter as mesSES em funcionamento, a única opção viável será o recurso ao outsourcing. O recurso ao outsourcing permitirá manter a disponibilização de refeições aos colaboradores da Unidade. Esse serviço será efetuado por empresas com valências para tal, com trabalhadores especializados e respeitando as normas de higiene e segurança. Este sistema permite uma partilha de riscos e responsabilidades com o subcontratado. A decisão pelo recurso a este tipo de serviços e a condução dos processos de aquisição teria que ser realizada centralizadamente, de forma a minimizar os custos associados.	Se a mudança não for iniciada pela FA, ser-nos-á imposta, de tal forma que a solução será única com recurso ao "outsourcing".	Se se continuar a verificar a saída progressiva do pessoal mais experiente, sem que seja definido em concreto um processo que acatele a sua substituição e a necessária transmissão de conhecimentos, poderá ser colocado em causa a qualidade do serviço a prestar e consequentemente o bem estar e satisfação ambicionados. Em concreto, seria desejável que fossem colocadas em prática medidas que permitissem o recrutamento de pessoal civil jovem ou em alternativa a continuidade na organização dos militares que atualmente desempenham funções nesta área.	Dentro dos próximos 10 anos, dos 6 funcionários colocados na messe, só um continuará no ativo, pelo que os restantes elementos a trabalhar nesta área terão que ser substituídos, ou por militares ou por outros civis do IIEFP. Caso não se verifique esta situação, uma das possibilidades será a Força Aérea, centralmente, contratar serviços externos ou reforçar orçamentalmente as Unidades e cada uma contratar individualmente este tipo de serviços. No entanto, como já referido, esta é uma solução onerosa para a Força Aérea. Outra solução passaria por abonar Subsídio de Alimentação aos Militares, tal como acontece atualmente com os funcionários Civis. E recorrer a serviços externos, apenas, para o pessoal do Serviço Diário.	A qualidade do serviço de qualquer pessoa varia conforme a disposição que tiver no momento, sendo que a alimentação apresenta um grande fator nessa disposição. Se existir pessoal militar qualificado para as funções certas, melhor. A outra opção é rotatividade dado que qualquer especialidade faz qualquer função, com a preparação adequada. A alternativa, se o orçamento permitisse, seria por exemplo a contratação da alimentação com um restaurante.	As mesSES continuarão a funcionar nos moldes atuais, embora com mão-de-obra reduzida, tanto mais que o próprio efetivo das unidades também tem vindo a sofrer uma redução acentuada. As saídas do pessoal civil terão de ser colmatadas por pessoal militar. As unidades que tem mais que uma messe tenderão a centralizar-se numa única infraestrutura para rentabilizar os recursos existentes.	Embora se constate a redução esta é conjuntural e não pode ser tida como axioma. Tudo depende da evolução da situação económica do País.	Nos próximos 10 anos o modelo de serviço de refeições terá de ser significativamente reforçado ou alterado pois ao ritmo de saída do pessoal civil e reduzida incorporação de pessoal militar estaremos próximo de atingir o ponto de rutura. Acresce a situação da experiência acumulada do pessoal civil, especialmente os Cozinheiros, que deverá ser atendida no curto prazo para que novos elementos angariem a necessária experiência para chefiar as cozinhas aquando a saída dos atuais Cozinheiros-chefes.	Possivelmente, num futuro a 10 anos, a Secções de Subsistências terá de utilizar apenas uma messe – Refeitório da BA4, de modo a conseguir manter o mesmo número de refeições fornecidas mas com menos funcionários. Poderá ter se de se efetuar algumas obras para construir uma nova sala de refeições para oficiais, centralizando todas as salas com uma só cozinha (como acontece com a generalidade das Unidades da FA), com evidentes ganhos em eficiência, quer de recursos materiais quer de recursos humanos.	Com a constante redução de pessoal civil, ou seriam substituídos por militares (preferencialmente alargando-lhes os períodos de contrato), ou aumentar-se-iam as verbas das Unidades por forma a se poder recorrer a contratação externa.