

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2008/2009**



**TII**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.**

**AS CERIMÓNIAS MILITARES NA FORÇA AÉREA**

**CARLOS JOSÉ CORDEIRO VALVERDE**  
**CAPITÃO**



# **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

## **AS CERIMÓNIAS MILITARES NA FORÇA AÉREA**

**CAP/TPAA Carlos José Cordeiro Valverde**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2008/2009

Lisboa 2009



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**AS CERIMÓNIAS MILITARES NA FORÇA AÉREA**

**CAP/TPAA Carlos José Cordeiro Valverde**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2008/2009

Orientador: TCOR/PILAV Rui Romão

Lisboa 2009



## Agradecimentos

Durante a elaboração deste trabalho pude contactar com militares e civis que sem hesitação me ajudaram e ensinaram, conquistando a minha admiração e gratidão.

Uma palavra muito especial de agradecimento aos Excelentíssimos Senhores Comandantes das Bases Aéreas estudadas pela sua disponibilidade, colaboração e palavras de incentivo.

Ao meu orientador, Tenente-coronel Rui Romão, pela sua orientação, críticas e disponibilidade evidenciada, sem ele não poderia alcançar este desígnio.

Um obrigado a todos os restantes militares mencionados neste estudo pela colaboração prestada.

Por último, à minha família, pelo seu carinho, tolerância e compreensão pela minha ausência. O meu pensamento é iluminado pelo desejo que todo o meu empenho lhes possa servir de estímulo para os desafios da vida.

*“Heróis do mar, nobre povo,  
Nação valente, imortal,  
Levantai hoje de novo  
O esplendor de Portugal!  
Entre as brumas da memória,  
Ó Pátria, sente-se a voz  
Dos teus egrégios avós,  
Que há-de guiar-te à vitória!”*

*Às armas, às armas!  
Sobre a terra, sobre o mar,  
Às armas, às armas!  
Pela Pátria lutar  
Contra os canhões marchar, marchar!”*

*A Portuguesa*



## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Introdução.....   | 1   |
| 1. A cultura e tradições militares .....  | 4   |
| 2. Caracterização de uma Base Aérea .....   | 6   |
| a. Missão e enquadramento no âmbito da missão da Força Aérea.....                                   | 6   |
| b. Estrutura orgânica e logística .....   | 7   |
| c. Distribuição dos efectivos nas Base Aéreas .....   | 8   |
| 3. Caracterização das Cerimónias Militares em uso nas Base Aéreas, sua sustentação legislativa..... | 9   |
| 4. Problemática das cerimónias militares .....  | 14  |
| a. Apresentação, análise e interpretação dos resultados.....  | 14  |
| (1) Comandantes das BA1, BA4, BA5 e BA11 .....  | 14  |
| (2) Chefes dos Gabinetes dos Comandantes das BA1, BA4, BA5, BA 6 e BA 11 .....                      | 16  |
| (3) Comandantes das Esquadras de Pessoal das BA1, BA4, BA5, BA 6 e BA 11. ....                      | 16  |
| b. Síntese conclusiva .....   | 17  |
| 5. Contribuição para a melhoria dos modelos de cerimónias militares.....                            | 19  |
| a. Validação das hipóteses.....   | 19  |
| b. Propostas para o futuro .....  | 21  |
| Conclusões.....   | 22  |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 26  |
| Anexo A.....  | A-1 |
| Anexo B.....  | B-1 |
| Anexo C.....  | C-1 |
| Anexo D.....  | D-1 |
| Anexo E.....  | E-1 |
| Anexo F .....   | F-2 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1 – Cerimónias em uso nas BA estudadas.....          | 11 |
| TABELA 2 – Variações das Cerimónias nas BA Estudadas.....   | 12 |
| TABELA 3 – Quadro do Modelo de Análise das Entrevistas..... | 18 |



## **Resumo**

As cerimónias militares são uma referência na vida dos militares e um veículo importante de reforço da disciplina e hierarquia. Nelas se evidenciam a tradição e o respeito pelos valores e virtudes militares.

O presente trabalho pretende apresentar um levantamento de cerimónias militares em uso na Força Aérea, de modo a permitir estabelecer um ponto de situação, com a finalidade de verificar se os modelos em vigor se mantêm actuais e adequados no presente contexto de escassez de recursos humanos e logísticos. É objectivo encontrar soluções que possibilitem a racionalização e melhoria contínua de organização e estruturação das mesmas, ou estabelecimento de possíveis modelos futuros e/ou melhoria dos mesmos numa perspectiva de engrandecimento da Força Aérea.

Para este estudo, seleccionaram-se as Bases Aéreas n.º 1, n.º 4, n.º 5, n.º 6 e n.º 11, na dependência do Comando Operacional da Força Aérea por serem Unidades com unidades aéreas atribuídas e por apresentarem uma estrutura orgânica complexa.

No início fez-se o levantamento de todas as cerimónias militares em uso nessas Bases no âmbito da sua missão, a sua caracterização e sustentação legislativa, estabelecendo a necessidade das mesmas, ao mesmo tempo definindo a sua importância e representatividade na estrutura e missão das Bases Aéreas e da Força Aérea.

Seguiu-se a apresentação de alguns contributos que possibilitem encontrar melhorias para a organização e estruturação das mesmas, ou se possível o estabelecimento de possíveis modelos futuros, garantindo a melhor racionalização de recursos humanos e logísticos, numa perspectiva de engrandecimento da Força Aérea.

Por último e após conclusões sobre esta matéria, intentou-se sugerir a implementação de novas medidas e orientações para toda a Força Aérea.

O estudo seguiu o método preconizado por Raymond Quivy para investigação em Ciências Sociais.



## **Abstract**

Ceremonies are a reference in military life and an important vehicle for strengthening the discipline and hierarchy. They highlight the tradition and respect for military values and virtues.

This paper aims to present a survey of all the military ceremonies in use in the Air Force in order to evaluate the situation and to conclude whether the models are still rational and appropriate today in a context of resources human and logistic resources scarcity. We aim to find solutions that will enable for the continuous improvement and streamlining of their organization and structure. We also intend to establish possible future models and/or to improve the existing ones with a perspective of exaltation of the Air Force.

Air Bases n.º 1, n.º 4, n.º 5, n.º 6 e and n.º 11 were the object of this research since they have operational air squadrons and thus a complex structure.

Initially, all the military ceremonies on these bases was analyzed and characterized and the manuals that regulate them were also evaluated. Their importance and representativeness in the structure and mission of the Air Bases and Air Force was also considered.

Then, some contributions to allow the organization to make improvements and re-structure the ceremonies are included. Some possible future models, ensuring a better use of the human resources and logistics are also presented.

Finally and after some considerations, the implementation of new measures and guidelines for the entire Air Force is suggested.

The study follows the method of Raymond Quivy for research in social sciences.



**Palavras-chave**

Base Aérea

Cerimónia militar

Esquadra

Esquadilha

Formatura

Grupo

Manual de Serviço Interno

Militar

Pelotão

Secção

Unidade Base

Unidade Aérea



## Lista de abreviaturas

|        |   |
|--------|---|
| BA     | Base Aérea  |
| 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                                       |
| CMDT   | Comandante  |
| CEMFA  | Chefe do Estado-Maior da Força Aérea                    |
| COFA   | Comando Operacional da Força Aérea                      |
| DESP   | Despacho  |
| DIR    | Directiva   |
| EP     | Esquadra de Pessoal                                     |
| FAP    | Força Aérea Portuguesa                                  |
| GA     | Grupo de Apoio  |
| GO     | Grupo Operacional                                       |
| LDNFA  | Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas             |
| LOBOFA | Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas |
| LOFA   | Lei Orgânica da Força Aérea                             |
| MBA1   | Manual de Serviço Diário da BA1                         |
| MBA4   | Manual do Serviço da BA4                                |
| MBA5   | Manual de Serviço Diário da BA5                         |
| MBA6   | Manual do Serviço da BA6                                |
| MBA11  | Manual do Serviço da BA11                               |
| NEP    | Norma de Execução Permanente                            |
| ORDOPS | Ordem de Operações                                      |
| OS     | Ordem de Serviço  |
| PA     | Polícia Aérea   |
| RFA    | Regulamento da Força Aérea                              |
| RHCM   | Regulamento de Honras e Continências Militares          |
| UA     | Unidade Aérea   |
| UB     | Unidade Base  |



## Introdução

As cerimónias militares são actos normais ou eventuais, necessários e inerentes à condição e vida militar. São caracterizados pela sua singularidade e sobriedade, ao mesmo tempo que vincadamente significativos de dignidade e prestígio em conformidade com a importância que esses actos simbolizam para os militares. Nelas se evidenciam a tradição e o respeito pelos valores e virtudes militares. É neste pressuposto de importância que as cerimónias militares representam para a Força Aérea Portuguesa (FAP), que dentro dum contexto de racionalidade de recursos humanos e logísticos se torna necessário efectuar um levantamento de todas as cerimónias militares em uso.

Tendo como pano de fundo, o continuo engrandecimento da FAP, é importante que se encontrem soluções para conseguir a melhor organização e estruturação das cerimónias militares e/ou o estabelecimento de modelos futuros.

A LOBOFA<sup>1</sup>, determina que “A organização das Forças Armadas rege-se por princípios (...) e racionalização” (...) e por (...) “garantir a correcta utilização do potencial humano” (...). É na contínua prossecução destes objectivos que urge trabalhar para a melhoria das cerimónias militares nas Bases Aéreas de modo a servir os superiores interesses da FAP.

Neste contexto surgiu a seguinte pergunta de partida:

- “*Em que medida, no actual contexto de racionalização de recursos humanos, as cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas, poderão ser melhoradas, numa perspectiva de engrandecimento da instituição?*”

Da pergunta inicial surgem algumas perguntas derivadas, designadamente:

- *Quais as cerimónias militares que deverão ter lugar nas Bases Aéreas?*
- *Qual a estrutura adequada a cada tipo de cerimónia militar?*
- *Quais as possibilidades de uniformização da estrutura das mesmas para todas as Unidades Base?*

A investigação incidirá sobre as cerimónias militares realizadas nas Bases Aéreas, dependentes do COFA (BA1, BA4, BA5, BA6, BA11). São excluídas deste estudo as outras Unidades Base, os aspectos financeiros, os relacionados com o protocolo das cerimónias, a imagem, cerimónias conjuntas e combinadas e os actos militares de Guardas de Honra e escoltas quando executados isoladamente e fora do contexto de cerimónias. Os recursos humanos analisados serão os relacionados com os efectivos militares envolvidos

---

<sup>1</sup> LOBOFA.



nas cerimónias, contingentemente os logísticos quando abordados, serão os fornecidos pelos órgãos de apoio às Bases Aéreas. Será ainda equacionada a utilização dos meios aéreos que participam nas mesmas.

Finalmente e face à perspectiva de análise adoptada procurar-se-á responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas através das seguintes hipóteses:

**H1** - *A tipologia e o modelo de organização actual das cerimónias militares corresponde às necessidades das Bases Aéreas.*

**H2** - *Novos formatos de cerimónias militares contribuirão para racionalizar os meios humanos existentes.*

**H3** - *A uniformização das cerimónias militares servirá as necessidades das Bases Aéreas e da Força Aérea.*

A validação das hipóteses é efectuada recorrendo a um conjunto de entrevistas realizadas a entidades das Bases Aéreas.

Assim, no primeiro capítulo são abordadas a cultura e tradições militares, seguindo-se no capítulo dois a caracterização de uma BA, o enquadramento da sua missão no âmbito da FAP, a sua estrutura orgânica, logística e análise de efectivos, de modo a descrever melhor as BA em estudo.

No capítulo três efectuar-se-á o levantamento das cerimónias militares em uso nas BA em estudo, caracterização e sua sustentação legal. O RFA 305-1 (B) Regulamento da Organização das Bases Aéreas suportará esta abordagem.

No quarto capítulo é definida a problemática das cerimónias militares e analisar-se-ão os problemas actuais com base na apresentação, análise e interpretação dos resultados das entrevistas efectuadas, numa perspectiva de se encontrar a resposta para a questão central que guia este trabalho. Por fim uma síntese conclusiva.

No quinto e último capítulo surgirá a apresentação de contribuições para a criação de novos modelos ou/e melhoria dos existentes, sendo depois discutidos os resultados obtidos face às hipóteses e apresentadas propostas para o futuro. As conclusões e recomendações encerrarão este estudo.

## **Corpo de Conceitos<sup>2</sup>**

*Amplitude de controlo:* É em conceito a quantidade de unidades, órgãos ou pessoas que cada comandante pode ter sob o seu comando e controlo.

---

<sup>2</sup> Dos Manuais das BA e do RFA 305-1 (B), referenciados na Bibliografia, foram retirados estes conceitos e termos.



*Agrupamento funcional:* Vários órgãos constituintes de uma BA agrupados por semelhança e complementaridade intrínseca de missão, independência indissociável para cumprimento de objectivos, afinidades funcionais e eventualmente por outras razões.

*Autoridade hierárquica:* A que advém de relações de Comando. Pressupõe dependência formalmente estabelecida em regulamentos em vigor.

*Base Aérea:* Unidade da FAP que, independentemente das Unidades Aéreas estacionadas ou em trânsito, possui aeródromo, responsabilidade de defesa e integre órgãos de execução da FAP.

*Cerimónia Militar:* Acto ou actos, normais ou eventuais, exercidos de forma sóbria, mas vincadamente significativos de dignidade e prestígio, em conformidade com a importância que esses actos simbolizam.

*Comandante:* Detém comando sobre todas as subunidades e órgãos que estiverem constituídos na sua dependência, nos termos estabelecidos superiormente.

*Esquadra:* Unidade básica da FAP, dividindo-se em esquadrilhas, secções, sectores e áreas agrupando-se para constituir a Unidade de escalão superior.

*Grupo:* Conjunto de 2 ou mais Esquadras reunidas sob o mesmo comando.

*Racionalização:* Organização de uma actividade a partir de um estudo científico, a fim de adaptar eficazmente os meios aos objectivos perseguidos, em economia designa-se por organização metódica do trabalho para uma melhor combinação deste com os meios materiais da empresa, com vista a obter o seu melhor aproveitamento;

*Unidade Aérea:* Unidade da FAP que opera meios aéreos para o cumprimento de missões militares. Dotada de comando próprio, é constituída por um todo orgânico administrativo, dispõe de meios humanos e aéreos próprios, recursos materiais duráveis e que, constituindo elemento de Força Aérea, realiza operações militares, incluindo a preparação e manutenção necessária à prontidão operacional dos meios atribuídos.

*Unidade Base:* Infra-estrutura aeronáutica, cujo termo se refere indistintamente a Base Aérea, Aeródromo de Manobra ou Aeródromo de Trânsito, onde está ou possa vir a estar instalada uma ou mais Unidades Aéreas.



## 1. A cultura e tradições militares

Segundo Sebastião Teixeira<sup>3</sup> *“a cultura de uma organização é um conjunto único de características que permitem distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade no indivíduo, e transmite a forma como as pessoas numa organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções. Pode definir-se como um conjunto de valores crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento”*. Estes valores entendidos e sentidos pelos membros da organização contribuem para a cultura organizacional.

Sendo a FAP uma instituição, com identidade e especificidade próprias, também ela tem desenvolvido uma cultura organizacional ao longo dos anos da sua existência. Segundo Isabel Madeira<sup>4</sup> *“a socialização e a assimilação da vastíssima cultura organizacional militar pelos militares reveste-se de marcada importância, na medida em que se trata de uma Instituição profundamente enraizada e influenciada por valores, tradições, ritos e simbolismos que marcam acentuadamente a forma de se ser, de se estar e de se fazer dentro da Instituição”*.

Considerando que a cultura poderá definir-se como *“um conjunto de padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores morais e materiais, característicos de uma sociedade”*<sup>5</sup>, e sendo a FAP uma Instituição militar, podemos dizer que ela possui uma cultura militar própria, que se vem desenvolvendo no seu seio e que obviamente se enquadra numa cultura militar mais vasta, a das Forças Armadas. Para Isabel Madeira, *“a cultura militar envolve o culto de diferentes rituais, fortes simbologias e tradições históricas que dão corpo a pressupostos básicos que orientam os militares na forma de perceber, pensar, sentir e agir em situações de guerra e paz e è através desta transmissão da cultura militar que se desenvolve uma forte noção do sentido do dever, da disciplina, da camaradagem e do espírito de sacrifício, a par com outras competências associadas à natureza da condição militar”*.

As cerimónias militares constituem-se como uma ferramenta privilegiada para dar um sentimento de identidade, de corpo, de participação colectiva dos membros da organização militar modelando o comportamento dos militares. É assente que a prática

---

<sup>3</sup> Teixeira, Sebastião, Gestão das Organizações.

<sup>4</sup> Isabel Madeira, Seminário “O Processo de Bolonha nas FA”.

<sup>5</sup> Dicionário Universal de Língua Portuguesa.



sistemática das cerimónias militares é geradora de comportamentos e consciência institucional. O carácter da grande importância das cerimónias militares revela-se especialmente quando em Cerimónia de Juramento de Fidelidade os militares após o ingresso no quadro permanente juram servir a Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida<sup>6</sup>.

Acompanhar os tempos modernos, a evolução da sociedade e ao mesmo tempo preservar a tradição e a autenticidade das cerimónias militares é um desafio constante para a FAP. Desde que as várias BA foram sendo criadas, as cerimónias militares sempre estiveram associadas aos actos marcantes da vida das mesmas, quer servindo para assinalar datas ou acontecimentos importantes, quer para regular o andamento militar interno no que respeita à condição militar, disciplina e hierarquia. Assim, com o passar dos anos, passaram a fazer parte da sua tradição e têm-se constituído como actos de referência, próprios e singulares.

As cerimónias militares são uma forma de projecção e de garante da preservação dos valores essenciais da Instituição militar, pelo que a sua manutenção assume um carácter prioritário.

Elas podem ser normais ou eventuais. As eventuais realizam-se quando necessário e carecem de determinações específicas. As normais são realizadas muitas vezes diariamente, não perdendo por isso significado. Mas para o presente estudo considerar-se-á os seguintes conceitos: cerimónias militares representativas da Base e cerimónias militares da vida interna da Base.

---

<sup>6</sup> EMFAR.



## 2. Caracterização de uma Base Aérea

O RFA 305-1 (B) estabelece a legislação aplicável às BA, definindo conceitos doutrinários, estruturas, competências e as dependências aplicáveis. Assim esta publicação servirá de referência, em conjunto com outros Regulamentos e Manuais para firmar o presente estudo.

### a. Missão e enquadramento no âmbito da missão da Força Aérea

O RFA 305-1 (B) estabelece que “ (...) *as unidades de base têm por missão garantir a prontidão das unidades aéreas e o apoio logístico e administrativo de unidades e órgãos nelas situados, mas dependentes de outros comandos (...)*”, (LOFA<sup>7</sup>, nº1 do art.º 26). Assim, estando as Unidades Aéreas na dependência hierárquica do Comandante, este responde perante o Comandante do COFA pelo cumprimento eficiente das missões a elas atribuídas bem como a outras subunidades. O Comandante do COFA está na dependência directa do CEMFA.

A missão das unidades base insere-se na missão da FAP que consiste em “ (...) *cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República através da realização de operações aéreas e da defesa aérea do espaço nacional*” (...), (LOFA). Nesta mesma lei no seu art.º 3 Princípios de organização, no 2-b “ (...) *Força Aérea organiza-se em três níveis de decisão (...) e as unidades*”.

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)<sup>8</sup> determina que “*A organização das Forças Armadas rege-se por princípios de eficácia e racionalização*” (...) e (...) “ *garantir a correcta utilização do potencial humano, militar*” (...). Na Directiva nº01/2008 do CEMFA de 01JAN é determinado no n.º. 4, um dos objectivos estratégicos: “*Administrar os recursos humanos, materiais (...) com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho.*”

Estão assim, superiormente bem definidas as orientações e directivas a cumprir para a gestão dos recursos humanos na FAP. Melhorar as cerimónias militares poderá contribuir para essa melhor gestão. Para este estudo, seleccionaram-se as BA na dependência do COFA por serem as Unidades Base que apresentam uma estrutura orgânica complexa em virtude de possuírem meios aéreos atribuídos.

<sup>7</sup> Aprovada pelo Dec. Lei nº 51/93, 26FEV com alterações DEC. Lei nº 148/95 de 24JUN.

<sup>8</sup> Aprovada pela Lei nº 111/91, de 29 de Agosto.



## b. Estrutura orgânica e logística

As Bases Aéreas dependentes do COFA organizam-se tendo por base os princípios gerais de organização definidos na LOBOFA e LOFA e os conceitos organizacionais gerais previstos no RFA 305-1 (B), regendo-se por princípios de racionalização e eficácia tendo em atenção de entre outros os conceitos de unidade de comando, da autoridade, hierárquica e técnica, autoridade de coordenação, amplitude de controlo, agrupamento funcional e da logística.

As BA<sup>9</sup> estão estruturadas: o Comandante e o 2º Comandante. Os órgãos de Apoio do Comandante que se subdividem em Centro de Operações de Combate (COC), Órgãos de Apoio Directo e Órgãos de Planeamento e Controlo. As Subunidades de execução que se dividem nas áreas funcionais, Grupo Operacional e Grupo de Apoio.

A área Operacional encarrega-se de funções de aprontamento e emprego dos meios operacionais a fim de cumprir a missão das Unidades Aéreas Operacionais e de Instrução. À área de Apoio incumbe o apoio geral, incluindo funções relativas à área de administração de pessoal, financeira, abastecimento e logística. Cada uma destas áreas funcionais é constituída por subunidades em que a sua estrutura-tipo, definida no Regulamento, apresenta algumas diferenças caracterizadas por adaptações efectuadas em virtude dos meios aéreos atribuídos a cada BA serem diferentes.

Para este estudo interessa especialmente salientar que o Gabinete do Comandante têm entre outras funções (...) *manter actualizadas as directivas, despachos, determinações, circulares e normas de execução emanadas do escalão superior e as de âmbito interno da Unidade (...), (...)* *Propor e coordenar as acções de natureza protocolar para cerimónias oficiais e visitas de altas entidades (...)*. No Grupo de Apoio a Esquadra de Pessoal têm entre outras funções o (...) *levantamento qualitativo e quantitativo do pessoal (...), (...)* *promover a formação de todo o pessoal da Unidade, a sua Esquadrilha de Instrução e Serviços (...)* *organização dos desfiles militares no âmbito da Unidade e promove a preparação do pessoal, em conformidade com as normas em vigor e (...)* *conduzir programas de instrução e o treino militar do pessoal (...)*.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vide, anexo A.

<sup>10</sup> RFA 305-1 (B) Organização das Bases Aéreas.



É com esta estrutura que as Bases Aéreas, sob as ordens do Comandante, organizam as cerimónias militares representativas da Base e cerimónias militares da vida interna da Base.

### **c. Distribuição dos efectivos nas Base Aéreas**

Constará do Anexo F na tabela 2, em virtude da sua extensão. Este estudo é feito no âmbito de 37,4% do total dos efectivos da FAP<sup>11</sup>. Uma vez que não existem módulos totais dos efectivos, superiormente atribuídos às BA e sendo a distribuição interna dos efectivos da responsabilidade dos Comandantes, será aquando das entrevistas efectuadas aos mesmos que se esclarecerá a necessidade de escalar efectivos para as cerimónias e a simultaneidade da manutenção da missão de cada Base. Na FAP e no âmbito de módulos de pessoal, somente existe a directiva 02/2009 de 20 MAR da EMFA/DIVOPS, que contempla “Módulos de pessoal para operação e manutenção dos sistemas de armas”.

---

<sup>11</sup> Vide, anexo F.



### 3. Caracterização das Cerimónias Militares em uso nas Base Aéreas, sua sustentação legislativa

As cerimónias militares fazem parte da FAP, desde que foi criada em 1 de Julho de 1952 quando integrou as aviações antes incorporadas no Exército e na Armada e se constituiu como ramo independente. Realizam-se sempre que é necessário comemorar alguma data ou acontecimento militar importante. Nas BA, além desse propósito servem ainda para marcar momentos importantes e simbólicos da vida interna relacionados por um lado, com actos necessários ao serviço diário e por outro com os momentos relevantes da vida da Base e dos militares. Assim, após o levantamento efectuado constata-se que actualmente as BA estudadas têm em uso as seguintes Cerimónias:

**Comemorações do Dia da Unidade:** São comemorações respeitantes ao dia histórico da Unidade. É um dia festivo e do programa das comemorações consta como ponto alto as cerimónias militares realizadas com o propósito de enaltecer os feitos prestigiantes da Unidade<sup>12</sup>. Neste dia a Unidade é aberta ao público e os eventos são publicitados na comunicação social. Envolve-se a sociedade, as autoridades locais, militares da Unidade, os que lá estiveram colocados e famílias em geral.

**Rendição de Comandante de Unidade:** A finalidade desta cerimónia militar consiste em assinalar a mudança de Comando da Unidade. Quando esta cerimónia coincide na data com as do Dia da Unidade a primeira a realizar é a do Dia da Unidade.

**Brevetamento:** Trata-se de um acto pleno de significado porque constitui um marco indelével na carreira de Pilotos recém formados. É o concretizar do objectivo final da formação de novos Pilotos, culmina com a imposição das “asas” de Piloto Militar. Quando esta cerimónia coincide na data com as anteriores ela decorrerá em obediência á seguinte ordem: Dia da Unidade, Brevetamento e Rendição de Comandante de Unidade.

**Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar do Guião da FAP e dos Galhardetes de Altas Individualidades:** É um acto executado com dignidade e solenidade. É efectuado em mastro apropriado e participam nele o pessoal de serviço das BA, pré estabelecido e uma força armada. O hastear e arriar dos Galhardetes de Altas Individualidades poderá ser efectuado sem força armada. Esta cerimónia (hastear e arriar da Bandeira Nacional e do Guião da FAP), é efectuada diariamente na BA4 em virtude dos seus particularismos traduzidos pela presença das Forças Armadas dos Estados Unidos.

---

<sup>12</sup> O cerimonial militar, Curso de Estado Maior-1999/2001, IESM.



**Formatura Geral da Unidade:** Esta cerimónia é executada à ordem do Comandante e no local por ele designado formarão os militares da BA. De uma maneira geral destina-se a permitir que o comandante se dirija a todo o pessoal da BA para assuntos de interesse geral e/ou referências que se entendam ser públicas, entrega de condecorações, louvores podendo seguir-se treinos de ordem unida.

**Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra:** Cerimónia efectuada de acordo com legislação emanada pelo Comandante da BA. A finalidade desta cerimónia militar consiste em assinalar a mudança de Comandante de Grupo ou de Esquadra. São de acordo com o critério do Comandante, efectuadas em formato de formatura do Grupo ou Esquadra, conforme o caso, ou podem ser efectuadas no Gabinete do Comandante da BA. Participam os militares que o Comandante da BA nomear.

**Juramento de Fidelidade:** Com o ingresso nos Quadros Permanentes o militar, em cerimónia própria, presta juramento de fidelidade em obediência a uma fórmula: “*Juro (...) servir a minha Pátria (...) mesmo com o sacrifício da própria vida*”. Cerimónia efectuada no salão nobre da BA, Gabinete do Comandante ou outro local por ele designado. Participam os militares que vão prestar juramento e os que o Comandante nomear.

**Parada de Serviço:** Esta cerimónia prevista nos Manuais de Serviço Interno das BA é presidida pelo Oficial de Serviço. Compõem-se de formatura, revista e apresentações, marcando o início do período de serviço para o pessoal escalado. Visa motivar os militares para o desempenho responsável dos serviços que vão iniciar, promovendo a sua integração formal num grupo hierarquizado de pessoal de serviço. Consta de uma formatura de todo o pessoal de serviço nomeado em Ordem de Serviço (armado ou não), assim como dos presos e detidos, caso os haja. É executada normalmente em local usado já por tradição (Parada), ou outro designado pelo Comandante.

**Imposição de insígnias por promoção:** Esta Cerimónia é um acto simples e digno de grande importância na carreira dos militares. Significa o reconhecimento pela hierarquia das qualidades e aptidões do militar para o desempenho de funções de posto superior. É efectuada de acordo com as disposições de legislação interna das BA. Decorre normalmente no salão nobre da Base, Gabinete do Comandante ou noutro local por ele designado. Participam os militares promovidos e os que o Comandante da BA nomear.

De acordo com as cerimónias os militares usam o fardamento adequado em conformidade com o estipulado superiormente.

Na figura abaixo indicada, surge com base no resultado da pesquisa feita na legislação em vigor, produzida a nível interno e externo às BA, o enquadramento



legislativo das cerimónias militares representativas da Base e cerimónias militares da vida interna da Base de cada.

TABELA 1 – Cerimónias em uso nas BA estudadas.

|   | <b>Cerimónias militares representativas da Base</b>   | <b>Cerimónias militares da vida interna da Base</b>  |
|---|---|--|
| <b>BA1</b>  | - Comemorações do Dia da Unidade; 1)<br>- Rendição de Comandante de Unidade; 1)                       | - Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar o Guião da FAP e Galhardete de Altas Individualidades; 2)<br>- Formatura Geral da Unidade; 4)<br>- Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra; 5)<br>- Juramento de Fidelidade; 5)<br>- Parada de Serviço; 3)<br>- Imposição de insígnias por promoção. 3)     |
| <b>BA4</b>  | - Comemorações do Dia da Unidade; 1)<br>- Rendição de Comandante de Unidade; 1)                       | - Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar o Guião da FAP e Galhardete de Altas Individualidades; 2), 3)<br>- Formatura Geral da Unidade; 4)<br>- Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra; 4)<br>- Juramento de Fidelidade; 3)<br>- Parada da Guarda; 3)<br>- Imposição de insígnias por promoção. 3)  |
| <b>BA5</b>  | - Comemorações do Dia da Unidade; 1)<br>- Rendição de Comandante de Unidade; 1)                       | - Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar o Guião da FAP e Galhardete de Altas Individualidades; 2) ,3)<br>- Formatura Geral da Unidade; 4)<br>- Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra; 4)<br>- Juramento de Fidelidade; 5)<br>- Parada de Serviço; 3)<br>- Imposição de insígnias por promoção. 3) |
| <b>BA6</b>  | - Comemorações do Dia da Unidade; 1), 6)<br>- Rendição de Comandante de Unidade; 1)                   | - Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar o Guião da FAP e Galhardete de Altas Individualidades; 2)<br>- Formatura Geral da Unidade; 4)<br>- Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra; 4)<br>- Juramento de Fidelidade; 5)<br>- Parada de Serviço; 3)<br>- Imposição de insígnias por promoção. 3)     |
| <b>BA11</b>   | - Comemorações do Dia da Unidade; 1)<br>- Rendição de Comandante de Unidade; 1)<br>- Brevetamento; 4) | - Hastear e arriar da Bandeira Nacional, içar e arriar o Guião da FAP e Galhardete de Altas Individualidades; 2), 3)<br>- Formatura Geral da Unidade; 4)<br>- Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra; 4)<br>- Juramento de Fidelidade; 5)<br>- Parada de Serviço; 3)<br>- Imposição de insígnias por promoção. 3) |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Directiva, 02/2001 do CEMFA.</li><li>2. NEP/ADM-005 do COFA MAI2008.</li><li>3. Manual da respectiva Base.</li><li>4. NEP's, DIR, OS e ORDOPS das respectivas Bases.</li><li>5. Cerimónias efectuadas para cumprir o estipulado no EMFAR, decorrem de acordo com as ordens do CMDT, mas não previstas em legislação.</li><li>6. Anexo D.</li></ol> |   |  |

Todos os órgãos das BA, Órgãos do Comando, Esquadras do Grupo Operacional e do Grupo de Apoio, colaboram de acordo com as atribuições que lhes são determinadas



através da legislação supracitada com meios materiais e humanos. Fornecem os meios aéreos para o desfile, os efectivos para as cerimónias, pessoal militar e civil para trabalhar no apoio e restantes materiais necessários à instalação de tribunas, colocação de ornamentação, viaturas de apoio e de transporte, alojamento, refeições, armamento e fardamento. Este apoio no âmbito da logística é contudo variável conforme o tipo de cerimónia e as características de cada BA.

Nos dois conceitos de cerimónias efectuadas pelas BA estudadas existem algumas variações quanto aos locais e ao número de efectivos que são escalados (análise geral às ORDOPS e guiões das cerimónias de cada BA estudada). Na tabela abaixo, apresenta-se a tipificação, composição, local de execução actual e número de treinos efectuados das Cerimónias militares executadas em 2008 nas BA em estudo:

TABELA 2 – Variações das Cerimónias nas BA Estudadas.

| Tipificação                                   | Base Aérea       | Composição   | Local + Treinos     |
|---|------------------|--|---------------------|
| <b>Comemorações<br/>do Dia da<br/>Unidade</b> | BA1<br>14MAI08   | - Estandarte Nacional+Escolta.<br>- Estandarte da Unidade.<br>- Guiões dos Grupos+Flâmulas das Esquadras.<br>- Cmdt das Forças em Parada.<br>- Adj. Cmdt das Forças em Parada.<br>- 2 Esqhl. (3 Pelotões +1 Pelotão, PA a 21 Praças, 3 Sargentos e 1Cmdt).<br>- Banda de música+requinta.<br>- Desfile Aéreo com 6 aeronaves C-212 AVIOCAR | Placa<br>3 Treinos  |
|   | BA4<br>12JUN08   | - Estandarte Nacional+Escolta.<br>- Estandarte da Unidade.<br>- Cmdt das Forças em Parada.<br>- Adj. Cmdt das Forças em Parada.<br>- 2 Esqhl. não PA (4 pelotões) + 2Esq. PA (1 pelotão PA, nº de Praças não especificado + 1 pelotão cinófilo; 1 Esqhl. Motorizada.<br>- Banda de música+requinta.<br>- Desfile Aéreo. *                  | Placa<br>2 Treinos  |
|   | BA5<br>(21OUT08) | - Estandarte Nacional+Escolta.<br>- Estandarte da Unidade.<br>- Cmdt das Forças em Parada.<br>- Adj. Cmdt das Forças em Parada.<br>- 2 Esqhl. (2 Pelotões +2 Pelotões PA nº de Praças não especificado).<br>- Banda de música+requinta.<br>- Desfile Aéreo. *  | Placa<br>05 Treinos |
|   | BA6<br>(17JUN08) | - Estandarte Nacional+Escolta.<br>- Estandarte da Unidade.<br>- Pelotão de Flâmulas<br>- Cmdt das Forças em Parada.<br>- Adj. Cmdt das Forças em Parada.<br>- 3 Esqhl. (4 Pelotões +2 Pelotão PA, Pelotões a 15 Praças, 3 Sargentos e 1Cmdt).<br>- Banda de música+requinta.<br>- Desfile Aéreo. *   | Placa<br>02 Treinos |
|   | BA11<br>24OUT08  | - Estandarte Nacional+Escolta.<br>- Estandarte da Unidade.<br>- Cmdt das Forças em Parada.<br>- Adj. Cmdt das Forças em Parada.<br>- 2 Esqhl. (2 Pelotões +1 Pelotão PA+ cinófila Pelotões a 15 Praças, 3 Sargentos e 1Cmdt).  | Placa<br>05 Treinos |



|  |                          |   |   |
|--|--------------------------|---|---|
|  |                          | - Banda de música+requinta.<br>- Desfile Aéreo. *   |   |
| <b>Rendição de Comandante de Unidade</b>   | BA1                      | Cerimónia efectuada com a mesma composição das Comemorações do Dia da Unidade                               | XXXXXXXXXX  |
|  | BA4                      | Cerimónia efectuada com a mesma composição das Comemorações do Dia da Unidade.                              | XXXXXXXXXX  |
|  | BA5                      | Cerimónia efectuada na mesma data das Comemorações do Dia da Unidade  | XXXXXXXXXX  |
|  | BA6                      | Cerimónia efectuada com a mesma composição das Comemorações do Dia da Unidade                               | XXXXXXXXXX  |
|  | BA11                     | Cerimónia efectuada na mesma data das Comemorações do Dia da Unidade  | XXXXXXXXXX  |
| <b>Içar e arriar da Bandeira Nacional<br/>---/---</b><br><b>Parada da Guarda</b>       | BA1, BA4, BA5, BA6, BA11 | Cerimónias efectuadas com o pessoal de serviço. Força armada composta pelo pessoal de serviço               | Efectuada em mastro apropriado/Em local tradicional designado pelo Comandante                       |
| <b>Formatura Geral da Unidade</b>  | BA1, BA4, BA5, BA6, BA11 | Cerimónia composta pelos militares das BA   | Em local designado pelo Comandante e executada com a periodicidade por ele determinada              |
| <b>Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra</b>                                   | BA1                      | Participam os militares que o Comandante da BA nomear   | No Gabinete do Comandante da Unidade  |
|  | BA4                      | Participam os militares que o Comandante da BA nomear   | No Gabinete do Comandante da Unidade  |
|  | BA5                      | Participam os militares que o Comandante da BA nomear   | No Gabinete do Comandante da Unidade  |
|  | BA6                      | Participam os militares que o Comandante da BA nomear   | No Gabinete do Comandante da Unidade  |
|  | BA11                     | Cerimónia composta pelos militares do Grupo ou de Esquadra conforme o caso.                                 | Em local junto ao Grupo ou da Esquadra conforme o caso  |
| <b>Juramento de Fidelidade<br/>-----</b><br><b>Imposição de insígnias por promoção</b> | BA1, BA4, BA5, BA6, BA11 | Além dos militares que juram fidelidade/a promover participam os militares que o Comandante da BA nomear    | Decorre normalmente no salão nobre da Base, Gabinete do Comandante ou outro local por ele designado |
| <b>Brevetamento</b>  | BA11                     | Cerimónia efectuada na mesma data das Comemorações do Dia da Unidade e da Rendição do Comandante de Unidade | Placa<br>05 Treinos   |

- Os Oficiais armados de Pistola Walter, Sargentos de Pistola-metralhadora; TAURUS e as Praças de Espingarda G3 (com baioneta conforme o caso).

- O RHCM prevê que o pelotão “tipo” é constituído por 27 Praças, 03 Sargentos e Comandante.

\* - Não especificado em legislação.

- No anexo E surge um exemplo tipo de um dispositivo de uma cerimónia representativa de Unidade.



#### **4. Problemática das cerimónias militares**

No capítulo anterior identificaram-se nas BA em estudo, as cerimónias militares representativas da Base e cerimónias militares da vida interna da Base, salientando as suas tipologias, constituição e aspectos gerais. Neste capítulo proceder-se-á à identificação e análise das variáveis do estudo tentando numa perspectiva de engrandecimento da Força Aérea e num contexto de racionalização de recursos humanos, caracterizar as cerimónias militares que deverão ter lugar nas BA em estudo, as estruturas adequadas, aplicabilidade a cada tipo de cerimónias militar e as possibilidades de uniformização das mesmas para todas as Unidades Base.

Para suportar as respostas às perguntas do trabalho e para validação das hipóteses foram realizadas entrevistas aos Comandantes das BA1, BA4, BA5 e BA11 (Função decisão), Comandantes de Esquadras de Pessoal das BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11 (Função de formação, organização dos desfiles militares no âmbito da BA), Chefes de Gabinete dos Comandantes das BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11 (Função de propor e coordenar), num total de 14 entrevistas<sup>13</sup>.

Para apoiar este estudo foram efectuados contactos informais, com o TCOR/TODCI António Seabra Chefe das Relações Públicas e Protocolo da FAP e o MAJ/PA António Cochinho, Chefe do Gabinete coordenador de segurança do COFA que serviram para apoio na inserção ao tema e ainda com militares que pertencem ou já pertenceram às referidas BA e que desempenharam algumas destas funções nos órgãos internos referidos, relatando as suas experiências pessoais relacionadas com a matéria em estudo.

Para responder ao objectivo, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas, irão ser analisadas, aplicando a técnica de análise de conteúdo.

##### **a. Apresentação, análise e interpretação dos resultados**

###### **(1) Comandantes das BA1, BA4, BA5 e BA11**

Os Comandantes destas BA, consideram que os tipos, estruturas, locais e dimensão das cerimónias militares em uso nas suas Bases são os adequados. Elas promovem a integração dos militares satisfazendo assim as necessidades de enquadramento dos mesmos. De uma forma geral a legislação disponível é

---

<sup>13</sup> Vide Anexo B, C e D.



adequada, havendo a necessidade de legislar algumas cerimónias internas que não estão cobertas por legislação superior.

A experiência do saber fazer mostra que em algumas situações, relacionadas com a execução e o decorrer das cerimónias, existe a necessidade de se proceder a pequenas adaptações, nomeadamente a nível do ajustamento de efectivos, relacionadas com a escassez de Praças face á manutenção da missão das BA em simultâneo. Esta situação tem sido ultrapassada com planeamento e coordenação.

Em termos de efectivos, meios estáticos, viaturas e embelezamento institucional a racionalização já está a ser feita, ou seja empenham-se criteriosamente os meios necessários. A falta de pessoal impossibilita a passagem da experiência (poucos e pouca permanência temporal dos praças nas fileiras, de quatro a seis anos<sup>14</sup>). Os desfiles de meios aéreos são considerados necessários para dar o cariz de movimento e acção às cerimónias, devendo o seu padrão ser tipificado a nível superior.

As cerimónias militares são necessárias para o reforço da disciplina, hierarquia, da cultura organizacional e da carreira dos militares.

As BA já efectuem as cerimónias suficientes que envolvam os cidadãos, no entanto convidar mais entidades civis locais a assistirem às cerimónias contribuiria para a divulgação e engrandecimento da FA, iniciativa do Comandante ou a nível superior.

A monitorização das cerimónias traria vantagens futuras (lições aprendidas), de optimização em todo o processo das cerimónias militares contribuindo para a racionalização dos meios humanos. A uniformização a fazer-se terá que ter em conta as especificidades de cada BA.

As cerimónias e respectivos treinos deverão ser encarados como actos de serviço, sendo assim incorporadas na missão das BA. Juntar várias cerimónias numa mesma como é o caso das cerimónias de Comemorações do Dia da Unidade, Rendição de Comandante de Unidade e Brevetamento, se aplicável, traria vantagens óbvias na racionalização de recursos humanos e também logísticos, menor empenhamento de meios e atingido os mesmos objectivos.

---

<sup>14</sup>LSM - Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14NOV e Despacho N.º72/2008 do CEMFA.



## **(2) Chefes dos Gabinetes dos Comandantes das BA1, BA4, BA5, BA 6 e BA 11**

Nas BA estudadas os Chefes dos Gabinetes dos Comandantes, dentro das suas funções de coordenadores colaboraram ao seu nível nas diversas cerimónias, acumulando importante experiência.

A BA n.º 4 além das cerimónias identificadas no quadro nº1 participou ainda nas seguintes cerimónias: Cerimónia do Cemitério dos Ingleses, Cerimónia do Armistício em Ponta Delgada, Cerimónia dos Combatentes (na ilha Terceira e Graciosa), Rendição do Comandante Operacional dos Açores em Ponta Delgada, Cerimónia dos Combatentes (integrada nas Comemorações na Batalha da Praia da Vitória, cerimónia comemorativa do Dia de Portugal e Rendição do Comandante da Zona Aérea dos Açores. A BA6 e BA11 participaram também em Cerimónias da Liga dos Combatentes.

Consideraram as Cerimónias e o seu formato adequadas assim como ainda na prática a Directiva 02/2001 de 14MAR do CEMFA é uma ferramenta que se ajusta perfeitamente. A legislação disponível, emanada quer ao nível superior quer ao da Base satisfaz. A Directiva 02/2001 de 14MAR do CEMFA poderia incluir os Guiões para as cerimónias em geral. A carência de praças obriga a reduzir os pelotões ao mínimo de efectivos previsto, não se apercebendo estes se é possível racionalizar também quaisquer outros meios materiais na logística de apoio às cerimónias. Ao seu nível acham que as cerimónias deveriam ser harmonizadas por legislação mas contudo a mesma deveria observar as particularidades das Bases. A redução do número de treinos poderia atenuar o impacto do desvio dos militares da sua missão primária.

## **(3) Comandantes das Esquadras de Pessoal das BA1, BA4, BA5, BA 6 e BA 11**

Os Comandantes das Esquadras de Pessoal das BA estudadas nas suas funções, e fruto da sua experiência dão um contributo fundamental em todo o processo das cerimónias das suas Bases. A BA n.º 4 além das cerimónias identificadas na tabela nº1 participou ainda nas Cerimónias acima indicadas, (2). Consideraram as Cerimónias em uso adequadas assim como os seus formatos e dimensões.



Devido à escassez de Praças os chefes de serviço nas BA fazem sentir as dificuldades da ausência dos mesmos durante as cerimónias ao mesmo tempo que tem que manter o serviço normal. A racionalização de efectivos e meios materiais é uma realidade constante. Algumas cerimónias internas não estão abrangidas por legislação sendo o seu enquadramento feito por ordem do Comandante, no mais é adequada.

Ao seu nível consideram que a possibilidade das cerimónias serem harmonizadas por legislação será uma solução válida mas observando as particularidades das BA. Traria benefícios para as situações aquando da transferência de praças para outras BA ou Unidades Base, facilitando a sua integração. A redução do número de treinos poderia atenuar o impacto do desvio dos militares da sua missão primária. Juntar várias cerimónias num mesmo dia aliviaria o serviço normal das BA e racionalizava todos os meios envolvidos.

#### **b. Síntese conclusiva**

- Feita a apresentação, análise e interpretação dos resultados constata-se que nas Bases Aéreas estudadas, as posições prendem-se com os seguintes pontos:

- A tipologia, formatos, estruturas, locais e dimensão das cerimónias militares em uso nas suas Bases satisfazem e são os adequados.

- A legislação (Directiva 02/2001 do CEMFA, RHCM e legislação interna), é adequada, havendo a necessidade de legislar a nível superior algumas cerimónias internas. A Directiva 02/2001 do CEMFA poderia incluir os Guiões para as cerimónias.

- A racionalização de efectivos a escalar (Praças), está a ser efectuada, juntar várias cerimónias numa mesma traria vantagens neste desiderato.

- A escassez de pessoal impossibilita a passagem da experiência (pouca permanência temporal dos praças nas fileiras).

- Os meios aéreos empenhados nas cerimónias serão sempre necessários, podendo o seu padrão ser tipificado a nível superior.

- As cerimónias constituem-se como factor importante para o reforço da disciplina, hierarquia, da cultura organizacional e da carreira dos militares.

- A uniformização das cerimónias terá que ter em conta as especificidades das BA.



- A monitorização como processo de optimização futura dos meios humanos e materiais contribuiria para acções correctivas e preventivas.

- As cerimónias e respectivos treinos deverão ser encarados como actos de serviço, sendo assim incorporadas na missão das BA passando a não ter qualquer conotação negativa em relação ao serviço normal. A redução do número de treinos poderia atenuar o impacto do desvio dos militares da sua missão primária.

- Convidar mais entidades civis locais a assistirem às cerimónias contribuiria para o engrandecimento da FA.

De seguida na tabela, apresentam-se as dimensões e os indicadores identificados na abordagem do problema.

TABELA 3 – Quadro do Modelo de Análise das Entrevistas

| CONCEITO                    | DIMENSÕES                                    | COMPONENTES VARIÁVEIS   | INDICADORES   |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>CERIMÓNIAS MILITARES</b> | Cerimónias militares representativas da Base | Cerimónias militares que deverão ter lugar nas BA.<br>-----<br>Racionalização de recursos humanos e materiais.<br>-----<br>Estruturas das cerimónias. | - Variedade.<br>- Formatos.<br>- Organização.<br>-----<br>- Efectivos.<br>- Meios aéreos.<br>-----<br>- Adequabilidade.<br>- Monitorização. |
|                             | Cerimónias militares da vida interna da Base | Uniformização da estrutura das cerimónias para todas as BA.<br>-----<br>Engrandecimento da FAP.   | - Legislação.<br>-----<br>- Divulgação.   |



## 5. Contribuição para a melhoria dos modelos de cerimónias militares

### a. Validação das hipóteses

Na elaboração deste trabalho foi seguido o método científico de investigação descritiva. Os processos utilizados foram os qualitativos, inicialmente assentes na pesquisa, levantamento bibliográfico e análise documentais e depois com entrevistas alicerçadas na análise e interpretação, aplicando a técnica de análise de conteúdo.

Na orientação para o desígnio central do trabalho “As cerimónias militares na Força Aérea”, foi formulada a seguinte pergunta de partida, que se revelou o esteio orientador do estudo:

*- “Em que medida, no actual contexto de racionalização de recursos humanos, as cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas, poderão ser melhoradas, numa perspectiva de engrandecimento da instituição?”*

Da pergunta inicial surgiram três questões derivadas, designadamente:

- Quais as cerimónias militares que deverão ter lugar nas Bases Aéreas?*
- Qual a estrutura adequada a cada tipo de cerimónia militar?*
- Quais as possibilidades de uniformização da estrutura das mesmas para todas as Unidades Base?*

Finalmente e face à perspectiva de análise adoptada procurou-se responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas através das seguintes hipóteses:

**H1** – *A tipologia e o modelo de organização actual das cerimónias militares corresponde às necessidades das Bases Aéreas.*

**H2** – *Novos formatos de cerimónias militares contribuirão para racionalizar os meios humanos existentes.*

**H3** – *A uniformização das cerimónias militares servirá as necessidades das Bases Aéreas e da Força Aérea.*

Considerando a análise e interpretação dos resultados já efectuados e o quadro de análise apresentado no final do capítulo anterior, verifica-se que a tipologia das cerimónias militares satisfaz e é suficiente na sua variedade, cobrindo todas as necessidades das BA associadas aos actos marcantes quer da vida interna quer da vida externa das mesmas. Com efeito, surge também como constatação inequívoca que o modelo de organização das cerimónias militares em uso, praticadas nas BA, satisfaz. Na actualidade as estruturas das BA, observando os princípios da racionalização, dão resposta adequada à organização das cerimónias militares



demonstrando práticas de acção eficientes. Existe um modelo de organização para cada tipo de cerimónia, que são adequados às necessidades decorrentes da missão e do serviço. Assim a primeira hipótese “H1” *é validada*.

Já a segunda hipótese “H2” resulta *não validada*. Este estudo revela que não há necessidade de novos formatos de cerimónias militares, uma vez que os actuais satisfazem e são adequados. Este facto é complementado com a racionalização dos meios humanos que as BA já estão a efectuar, fazendo com que a optimização nos formatos seja uma realidade. A sinergia entre os meios humanos e materiais está a ser praticada, observando o compromisso da necessidade da realização das cerimónias em simultâneo com o imperativo de assegurar a missão da Base.

Na generalidade o conceito de uniformização das cerimónias militares é aceite por todos os níveis de função analisados. Facilitaria as decisões, além da organização, coordenação, preparação e condução das cerimónias militares. No geral a legislação é adequada, havendo necessidade de legislar algumas cerimónias internas de algumas BA. Elas não estão cobertas por legislação superior mas por legislação interna, muitas vezes emanada apenas para o momento. Verter todas as cerimónias militares em legislação geral a nível superior resultaria numa mais-valia para as BA e facilitaria a integração de praças aquando da sua transferência para outras BA ou Unidades Base. Resulta a ideia que a uniformização terá que ter em conta as especificidades de cada BA, as suas missões, localização geográfica, a sociedade civil envolvente além da tradicional autonomia de decisão do “Comandante”. Como tal não poderá ser uma uniformização geral e total mas criteriosa. Assim a Terceira hipótese “H3” resulta *parcialmente validada*.

Dos aspectos conclusivos já evidenciados resultam também respondidas as três questões derivadas pelas seguintes razões: a variedade das cerimónias em uso nas BA cobrem na totalidade, quer em relação ao serviço quer à “missão”, as suas necessidades e as da FAP; em relação às estruturas e sua aplicabilidade a cada tipo de cerimónias militares, estas foram consideradas adequadas; a uniformização poderá ser efectuada mas observando as particularidades de cada BA e respeitando a autonomia de cada Comando.

Finalmente, e uma vez mais face à perspectiva de análise adoptada, a resposta à pergunta de partida surgirá de seguida com a apresentação de propostas para o futuro.



## **b. Propostas para o futuro**

No actual contexto de racionalização de recursos humanos e numa perspectiva de engrandecimento da instituição, constitui ambição do presente trabalho contribuir com propostas para a melhoria contínua das cerimónias militares.

Após concluída a análise da informação apurou-se que as BA, para fazer face à escassez de recursos humanos e também logísticos têm já desenvolvidos processos de racionalização, através de práticas de acções eficazes, assentes nos princípios da autoridade, da autoridade hierárquica, da coordenação e ainda de eficácia e eficiência. Destas práticas e da análise dos resultados e validação das hipóteses surgem as seguintes propostas, que por si respondem à pergunta de partida:

È sentida a necessidade da criação de legislação que contemple, tipifique e harmonize todos os tipos de cerimónias que possibilite de forma concertada a sua aplicação a todas as BA. Nela deveria constar os formatos, os meios aéreos a envolver, efectivos, disposições diversas, Guiões, a indicação do armamento, do fardamento e demais situações relacionadas com os meios materiais. Estamos a falar de uma uniformização de cerimónias que as entidades entrevistadas reconheceram como desejável e de interesse mas ressalvando o respeito pelas especificidades de cada BA e a tradicional autonomia dos Comandantes.

A monitorização das cerimónias permitiria acompanhar todo o processo de feitura das cerimónias militares, contribuindo futuramente (lições aprendidas), para a racionalização e optimização dos meios humanos e em todo o apoio material às mesmas e ainda para acções correctivas e preventivas.

O conceito apontado de que um militar tanto cumpre a sua missão a desempenhar funções no seu local de trabalho como quando está inserido em cerimónias e respectivos treinos, leva a que estas duas situações não sejam conflituosas porque assim ambas serão actos de serviço. Outra vantagem prende-se com a possibilidade de juntar várias cerimónias numa mesma o que por si traria vantagens na racionalização de recursos humanos e também materiais.

Convidar mais entidades civis locais a assistirem às cerimónias concorreria para divulgar a FAP e potenciar o seu engrandecimento.



## Conclusões

Foi num pano de fundo de confirmado engrandecimento da Força Aérea e no presente contexto de escassez de recursos humanos e logísticos que obriga à sua racionalização que se iniciou este estudo das cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas. Concluir com a apresentação de contributos que possibilitem encontrar melhorias para a organização e estruturação das mesmas, ou estabelecimento de possíveis modelos futuros é o objectivo que se espera ter sido atingido. Neste contexto surgiu uma pergunta de partida e três perguntas derivadas que deram origem a três hipóteses, as quais ao longo deste trabalho se pretenderam validar.

No primeiro capítulo foram abordados os conceitos de cultura, cultura organizacional e tradições militares, esgotando-se o desenvolvimento destes conceitos e o seu relacionamento com a instituição militar, Força Aérea Portuguesa.

No capítulo dois procedeu-se à caracterização de uma Base Aérea “tipo”, ao seu enquadramento no âmbito da missão da Força Aérea, análise da sua estrutura orgânica e logística e por fim à visualização dos efectivos totais das BA estudadas. Aqui a verificação que estes representam cerca de 37,4% do total da FAP e que é deste total que são nomeados os militares que integram as cerimónias.

De seguida e no capítulo três foi consumada a caracterização e sustentação legislativa de todas as cerimónias em uso nas BA estudadas, vincando a sua importância como elemento de referência e veículo de transmissão dos valores e virtudes militares.

No capítulo quatro emergiu a problemática, traçando-se a identificação e análise das variáveis do estudo. Para suportar as respostas às perguntas do trabalho e para validação das hipóteses foram realizadas entrevistas aos Comandantes das BA1, BA4, BA5 e BA11, Comandantes de Esquadras de Pessoal e Chefes do Gabinete dos Comandantes das BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11, num total de 14 entrevistas. Após a apresentação, análise e interpretação dos resultados e aplicando a técnica de análise de conteúdo, elaborou-se uma síntese conclusiva onde foram apontados os pontos que resultaram mais importantes.

No quinto e último capítulo foram apresentados contributos que se julgam, no actual contexto de racionalização de recursos humanos e logísticos, possibilitar a melhoria continua das cerimónias militares, sempre na perspectiva de contribuição para o engrandecimento da Instituição.



O presente trabalho possibilitou chegar a um conjunto de soluções e conclusões que se consideram de contributos para o conhecimento:

- Os Comandantes das Bases Aéreas são os responsáveis pela execução das cerimónias militares em cumprimento do estabelecido a nível superior. Conservam por tradição uma margem de autonomia e autoridade de decisão nesta matéria que lhes é dada pelas entidades de que dependem, COFA e CEMFA. As cerimónias militares são consideradas como ferramentas essenciais na inserção dos militares na orgânica da instituição, na transmissão dos valores militares, reforçando a disciplina, a hierarquia, a coesão e cultura organizacional. Marcam os actos militares importantes das BA e da vida dos militares ligados às BA e à Instituição.

Foi considerado pelos Comandantes das BA que as cerimónias que actualmente se encontram em uso nas suas Bases são, quanto ao tipo, variedade, estruturas, dimensão, formato e apresentação consideradas suficientes e adequadas para os efeitos a que cada uma se destina.

A legislação disponível, há muito que se baseia no RHCM, na Directiva 02/2001 do CEMFA e em legislação interna produzida nas Unidades, esta última modernizada ao ritmo das actualizações dos Manuais das Bases, produção de NEP'S e ORDOPS. Embora considerada adequada, existe a necessidade de legislar a nível superior congregando toda a legislação relativa a cerimónias das BA numa única produzida a nível superior e depois extrapolada para as restantes Unidades Base. Esta uniformização a ser efectuada terá que ter em conta as especificidades de cada BA, assim como reservar espaço para a sempre tradicional liberdade de autoridade do Comandante.

Esta legislação teria ainda particularmente que contemplar, a tipificação e harmonização de todos os tipos de cerimónias a aplicar em todas as BA, prevendo os formatos, meios aéreos, efectivos, disposições, guiões, armamento, fardamento e demais situações relacionadas com a logística.

Esta uniformização resultaria numa mais-valia para as BA e para a FAP, facilitaria a formação, organização, preparação e condução de programas de instrução e treino militar, além da integração de praças aquando da sua transferência para outras BA ou Unidades Base. Contribuirá ainda para combater o facto da pouca permanência temporal dos Praças nas fileiras (4 a 6 anos, havendo a descontar aqui os períodos de formação), impossibilitar a passagem da “experiência adquirida”.



A racionalização de efectivos, principalmente quanto aos Praças é uma realidade, estando as BA a escalar efectivos ao nível de pelotões<sup>15</sup> de 15 a 18 Praças em vez dos 27, designados em legislação superior. No âmbito dos recursos humanos e no apoio material às cerimónias assim como ao nível de embelezamento das mesmas está-se a trabalhar no limite da racionalização, empenha-se só os meios necessários.

Juntar várias cerimónias numa mesma, sempre que aplicável, traria vantagens de racionalização, assim como a possibilidade de redução do número de treinos. Atingia-se os mesmos efeitos uma vez que se diminuía os dias que as BA dedicavam às cerimónias, libertando-as para o cumprimento da missão operacional. Os meios aéreos empenhados nas cerimónias serão sempre necessários, havendo necessidade de ser tipificado o seu padrão a nível superior de forma a também contribuírem para a desejável racionalização.

A consideração que as cerimónias e respectivos treinos deverão ser encarados como actos de serviço, levará à sua inclusão na missão das BA, dando-lhe a justa importância.

Na perspectiva de engrandecimento da instituição poderia reforçar-se o envolvimento humano convidando mais entidades civis locais a assistirem às cerimónias contribuindo para o reconhecimento público da FAP.

A monitorização das cerimónias permitiria acompanhar todo o processo das cerimónias militares, contribuindo futuramente para a racionalização e optimização da logística, meios humanos e materiais de apoio directo à execução das cerimónias e ainda para acções futuras de correcção.

Deste estudo resultou que a BA que mais se empenhou, a solicitação das entidades civis num maior número de cerimónias externas e de apoio a eventos regionais foi a Base Aérea n.º 4. No que concerne às outras, elas de alguma maneira vão participando com forças em pequenas cerimónias, mas com dificuldades resultantes da racionalização dos seus efectivos.

Acompanhar a evolução da sociedade, da tecnologia, adequar as cerimónias militares aos tempos modernos, ao mesmo tempo que ter que preservar a tradição e a autenticidade, são os desafios que se impõem à FAP.

As cerimónias militares têm acompanhado a instituição militar desde sempre, no caso da FAP desde 1 de Julho de 1952, data da sua criação. Regem-se por princípios, regras, procedimentos e formatações próprias que vem perdurando no tempo, assentes sempre nos princípios da hierarquia e de comando. A sua manutenção é fundamental para a

---

<sup>15</sup> Vide Tabela 2.



preservação dos valores basilares militares, contribuindo para a projecção interna e externa da Instituição militar. Neste estudo sobressaiu que a instituição militar caracteriza-se por observar a tradição como referência e por isso ser conservadora, contribuindo esse facto para não permitir que a dinâmica das cerimónias mude de um momento para o outro.

Concluindo, pensa-se que este estudo contribuiu efectivamente para a contínua melhoria das cerimónias militares, sempre no respeito, na perspectiva e na certeza da Força Aérea Portuguesa engrandecida.

### **Recomendações**

As cerimónias militares pelas razões que já foram exaustivamente enunciadas derivadas da sua importância que representam para a instituição FAP e nomeadamente para os Homens e Mulheres que a servem e que nela se revêem, merecem ser estudadas de forma sistemática e exaustiva para que se consiga produzir legislação tendente à uniformização, com as condicionantes já enunciadas, para depois ser extrapolada para as restantes Unidades Base e quiçá o seu alargamento a toda a Força Aérea.

Assim e de forma a dar utilidade a este estudo, recomenda-se:

COFA: Estudo de modo a ser determinado quais as cerimónias militares que deverão ter lugar nas BA em função das necessidades da FAP, as possibilidades de uniformização e a afectação das medidas sugeridas neste estudo.

EMFA: Após o estudo efectuado pelo COFA a elaboração de um Regulamento Força Aérea que sirva os interesses da instituição e se aplique a todas as Unidades Base.

E porque para alcançar objectivos e produzir resultados não basta ter objectivos, é preciso também ser capaz de os alcançar, recomenda-se ainda:

- A criação de uma área de Cerimónias Militares na Secção de Relações Públicas e Protocolo da FAP de modo a possibilitar apoio directo e especializado nesta matéria.

Espera-se que este trabalho mova paixões e interesses pelo tema, definindo-se novas problemáticas e novos estudos, uma vez que no actual contexto de racionalização de recursos humanos e logísticos, as cerimónias militares em “uso” nas BA, necessitam ser continuamente melhoradas, numa perspectiva de engrandecimento da instituição.

“ (...) As Forças Armadas são uma instituição secular e estruturante da Nação, elemento de coesão nacional. (...) “.

Discurso do Presidente da Republica na tomada de posse do CEMGFA, Palácio de Belém, 05DEZ06.



## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4.ª Ed. Gradiva;
- TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw Hill.

### Publicações Militares:

- RFA 305-1 (B) - Regulamento da Organização das Bases Aéreas. EMFA/3ªDIV. Lisboa: FAP;
- MBA1 108-1 (B) – Manual de Serviço Diário;
- MBA4 108-2 (A) – Manual de Serviço Diário;
- MBA5 108-1 (C) – Manual de Serviço Diário da BA5;
- MAB6 305-2 (F) – Manual do Serviço da BA6;
- MBA11 108-1 (C) – Manual de Serviço Interno.

### Trabalhos consultados:

- Major Art<sup>a</sup> Figueiredo Rocha, et al. (1999/2001). O cerimonial militar: IESM. Curso de Estado Maior;
- MAJ/TPAA Ferreira Manuel, 2007/08. Prestação de serviço em regime de escala nas Unidades da Força Aérea: IESM. CPOS/FA.

### Legislação Militar:

- Directiva n.º 02/01 do CEMFA, de 14MAR01;
- Directiva n.º 01/08 do CEMFA, de 01JAN08;
- Despacho do CEMFA n.º 69/2007, de 20SET07;
- Despacho do CEMFA n.º 72/2008, de 13NOV08.

### Legislação:

- Lei n.º 29/82. (LDNFA) D.R. n.º 285, Série I, de 1982-12-11;
- Lei n.º 111/91. (LOBOFA) D.R. n.º 198, Série I-A, p. 4491, de 1991-08-29;
- Decreto-Lei n.º 51/93. (LOFA) D.R. n.º 48, Série I-A, p. 827-832, de 1993-02-26;
- Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, (EMFAR).
- Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14NOV, (LSM).

### Sítios da Internet: (Consultas efectuadas entre NOV08 e MAR09).

- [www.emfa.pt](http://www.emfa.pt) (Força Aérea Portuguesa);



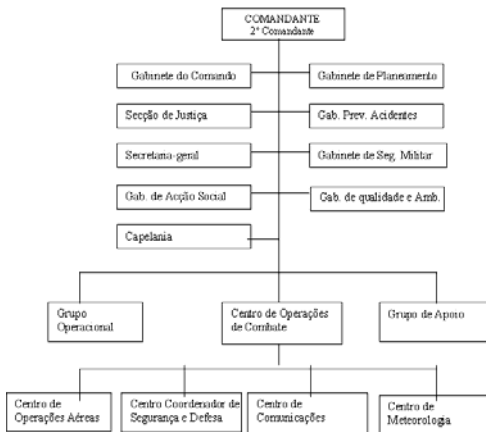
- Discurso do Presidente da República na tomada de posse do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, Palácio de Belém, 5 de Dezembro de 2006: Disponível na internet em: [www.presidencia.pt](http://www.presidencia.pt);
- Isabel Madeira, Seminário “O Processo de Bolonha nas FA” – CNE 7.12.2006, Disponível na internet em [www.debatereducacao.pt/index.php?](http://www.debatereducacao.pt/index.php?)



## Anexo A

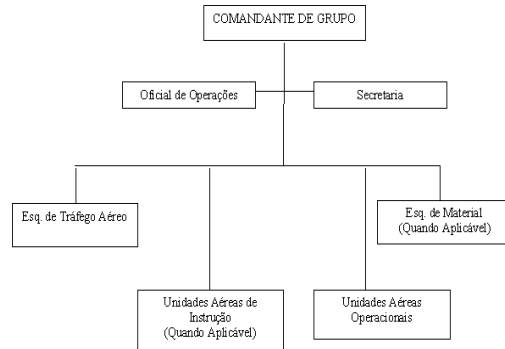
### Organigrama 1

#### Órgãos de apoio do Comandante



Estas estruturas são idênticas para a BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11, apenas tem que acrescentar a SOP ao organigrama da BA11. Estas estruturas estão previstas no RFA 305-1 (B) Organização das Bases Aéreas. Este regulamento encontra-se de momento em fase de revisão.

#### Grupo Operacional

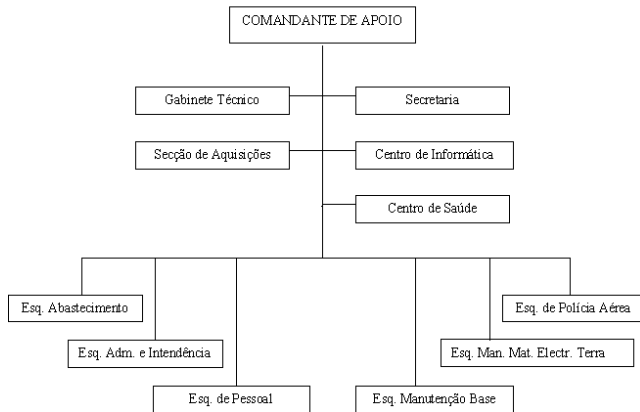


Esta estrutura tipo é idêntica para a BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11.

Toma-se importante indicar as Unidades Aéreas atribuídas a cada Base Aérea:

- BA1: Esquadra 401;
- BA4: Esquadra 711;
- BA5: Esquadra 201, Esquadra 301;
- BA6: Esquadra 501, Esquadra 502, Esquadra 504, Esquadra 751;
- BA11: Esquadra 101, Esquadra 103, Esquadra 552, Esquadra 601.

#### Grupo de Apoio



Estas estruturas são idênticas quer para a BA1 quer para a BA4, BA5, BA6 e BA11 com as seguintes excepções:

- A Secção de Administração Residencial que depende do Grupo de Apoio existe apenas na BA4, BA5 e BA11.
- Na BA4 não existe Esquadra de Man. Mat. Electr. Terra;
- Na BA4 não existe Esquadra de Pessoal, apenas Esquadrilha de Pessoal.

Fonte: RFA 305-1 (B)



## Anexo B

### ENTREVISTA AOS COMANDANTES DAS BA1, BA4, BA5 e BA11.

1. No seu entender, dentro dos dois conceitos de cerimónias militares, representativas da Base (Dia da Unidade, Rendição do Comandante da Unidade), e cerimónias militares da vida interna da Base (Hastear e arriar da Bandeira Nacional, Formatura Geral da Unidade, Rendição de Comandante de Grupo e de Esquadra, Juramento de Fidelidade, Parada da Guarda, Imposição de insígnias por promoção), deveriam existir mais algum tipo de cerimoniais militares na sua Base, além das actuais que posta em uso valoriza-se a representatividade externa da Base ou/e reforçasse a dinâmica de valores junto dos militares da Base?
2. Em termos de aceitabilidade e aplicabilidade, o disposto na Directiva 02/2001 do CEMFA (Cerimónias do Dia da Unidade e Rendição do Comandante da Unidade), e quanto ao tipo, formato, dimensão e locais das cerimónias militares aí dispostas, em uso na Base que Comanda é adequado às necessidades gerais? Proporia alguma alteração?
3. Tendo em conta o número de efectivos na Base que Comanda, considera que os modelos que estão a ser seguidos na sua Base se adequam de forma racional às necessidades de escalonar efectivos e das preocupações dos órgãos da Base em não lhe serem desviados militares por forma em manterem o seu serviço normal diário?
4. Acha que o formato actual das cerimónias militares representativas da Base em termos de efectivos, meios estáticos, viaturas e embelezamento institucional, pode ser racionalizado? Propunha algumas alterações?
5. Na sua opinião qual a importância da passagem de meios aéreos nas cerimónias representativas da Base? Podem ser racionalizados?
6. Dar a sua opinião acerca do contributo das cerimónias militares para o reforço da disciplina e hierarquia, e para marcarem os actos militares importantes da vida dos militares.



7. Sugere algumas ideias que dentro de um quadro de engrandecimento da Força Aérea, as cerimónias militares ao nível de Base possibilitem um maior envolvimento dos cidadãos?
8. A sua Base tem à disposição legislação de suporte à organização e feitura de cada tipo de cerimónias militares?
9. Acha que as cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas deveriam ser uniformizadas e vertidas em legislação geral? Mencione por favor os convenientes e inconvenientes.
10. Considera que um acompanhamento/monitorização das cerimónias militares em todo o seu processo iria otimizar/melhorar de alguma maneira as mesmas contribuindo para a racionalização de meios humanos e materiais logístico?

*Tópicos das entrevistas. Comandantes das Bases estudadas.*

| PERGUNTAS | BA1<br>COR/PILAV<br>Maia Gonçalves  | BA4<br>COR/PILAV<br>Luís Ruivo  | BA5<br>COR/PILAV<br>Joaquim Borrego  | BA11<br>COR/PILAV<br>Manuel Martins  |
|-----------|---|---|--|--|
| 1         | Não.  | Não. Para além das indicadas a BA4 tem mais cerimónias.                                     | Adequadas. Contribuem para a valorização e reforço de valores.                           | Adequado. Continuidade. Agregação do espírito de corpo e identidade institucional.       |
| 2         | É adequada.   | Nada a dizer.   | Adequadas. Pormenores a alterar, fruto da experiência.                                   | É adequada. Juntar várias cerimónias numa mesma. Valor acrescentado e muita dignidade.   |
| 3         | Sim.  | Nada a dizer.   | Cerimónias e treinos como actos de serviço. Impacto minimizado.                          | Pessoal inferior às necessidades, Praças. Não se acautela a passagem de experiência.     |
| 4         | Não.  | Já está racionalizado.  | Recursos limitados. Racionalização a ser feita.  | Sim. Várias cerimónias no mesmo dia e numa mesma.  |
| 5         | É importante. São sempre racionalizadas.  | É importante.   | Valoriza e distingue. Importante. Uniformização a ser feita. Mostrar o que se faz        | Sim. Tipificar o padrão.   |
| 6         | Reforço da disciplina e hierarquia. Assinalar momentos importantes. Uniformização de procedimentos. | Reforço da disciplina e hierarquia. Põem em evidência os mais altos valores da instituição. | Dignificam a carreira. Reforço da disciplina e hierarquia pode-se fazer a outros níveis. | Fundamental para o Reforço da disciplina, hierarquia e cultura organizacional.           |
| 7         | Não.  | Nada a sugerir.   | A estudar.   | Convidar mais entidades civis locais.  |
| 8         | Tem.  | Tem.  | Tem.   | Tem. Legislar as não previstas a nível superior.   |
| 9         | Legislação suficiente e flexível. A necessária.   | Sim e uniformizar o Guião.  | Sim, com regras. Vantagens.  | Na BA11 o padrão é adequado. A FAP é pequena e diversificada para implementar um padrão. |
| 10        | Modelos adequados. Possibilidade de melhoramento.   | Não.  | Sim.   | Nada a sugerir.  |



## Anexo C

### ENTREVISTA AOS CHEFES DOS GABINETES DOS COMANDANTES DAS BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11.

1. Enumere que tipo de cerimónias militares representativas da sua Base (público externo a assistir), e cerimónias militares da vida interna da Base, estão em uso actualmente?
2. No seu entender, dentro dos dois conceitos de cerimónias militares, (representativas da Base e vida interna da Base), acha que deveriam existir mais algum tipo de cerimónias militares na sua Base, que postas em uso valorizasse a representatividade externa da Base ou reforça-se a dinâmica de valores junto dos militares da Base?
3. Considera que, e observando o disposto na Directiva 02/2001 do CEMFA, o tipo, formato e dimensão das cerimónias militares representativas da Base em uso na sua Base são adequadas às necessidades gerais da Base?
4. Acha que o formato actual das cerimónias militares representativas da Base em termos de: efectivos, meios estáticos, viaturas e embelezamento institucional, podem ser de alguma forma racionalizada?
5. Sugere algumas ideias que dentro de um quadro de engrandecimento da Força Aérea, as cerimónias militares, ao nível de Base possibilitem um maior envolvimento dos cidadãos?
6. A sua Base tem à disposição legislação de suporte à organização e feitura de cada tipo de cerimónias militares?
7. Acha que as cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas deveriam ser uniformizadas e vertidas em legislação geral? Mencione os convenientes inconvenientes.
8. Mencionar outras considerações/opiniões se desejar?



*Tópicos das entrevistas. Chefes dos Gabinetes dos Comandantes das BA estudadas.*

| PERGUNTAS | BA1<br>TEN/TPAA<br>A. Casadinho                | BA4<br>CAPTPAA<br>Paulo Roda  | BA5<br>TEN/TPAA<br>M. Mestre                  | BA6<br>TEN/TPAA J.<br>Afonso  | BA11<br>TEN/TPAA<br>P. Horta  |
|-----------|--|---|---|---|---|
| 1         | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo. | As enunciadas neste estudo, externas e internas, outras em colaboração com a sociedade e entidades civis. | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo | As enunciadas neste estudo, externas e internas, outras em colaboração com a sociedade e entidades civis. | As enunciadas neste estudo, externas e internas, outras em colaboração com a sociedade e entidades civis. |
| 2         | Adequadas.                                     | Adequadas e suficientes.  | Adequadas.                                    | Adequadas e suficientes.  | Adequadas.  |
| 3         | Adequadas.                                     | Adequadas.  | Não tem opinião.                              | Adequadas.  | Sim.  |
| 4         | Sim.   | Pode ser racionalizado. Decréscimo de pessoal. Nº de treinos poderia ser reduzido.                        | Nº de treinos poderia ser reduzido.           | Pode ser racionalizado. Decréscimo de militares, Praças.  | Está a ser racionalizado. Decréscimo de militares, Praças.  |
| 5         | Divulgação em órgãos de comunicação social.    | Nada a sugerir.   | Nada a sugerir.                               | Nada a sugerir.   | Nada a sugerir.   |
| 6         | Sim. Adequada.                                 | Sim.  | Sim.  | Sim.  | Sim. Adequada.  |
| 7         | Sim. Observar as particularidades das Bases.   | Sim. Observar as particularidades das Bases. Inserir o Guião.   | Sim. Observar as particularidades das Bases.  | Sim. Uniformizar procedimentos  | Sim. Observar as particularidades das Bases.  |
| 8         | Nada a sugerir.                                | Nada a sugerir.   | Nada a sugerir.                               | Nada a sugerir.   | Nada a sugerir.   |



## Anexo D

### ENTREVISTA AOS COMANDANTES DAS ESQUADRAS DE PESSOAL DAS BA1, BA4, BA5, BA6 e BA11.

1. Enumere que tipo de cerimónias militares representativas da sua Base (público externo a assistir), e cerimónias militares da vida interna da Base, estão em uso actualmente?
2. No seu entender, dentro dos dois conceitos de cerimónias militares, (representativas da Base e vida interna da Base), acha que deveriam existir mais algum tipo de cerimónias militares na sua Base, que postas em uso valoriza-se a representatividade externa da Base ou reforçasse a dinâmica de valores junto dos militares da Base?
3. Considera que, e observando o disposto na Directiva 02/2001 do CEMFA, o tipo, formato e dimensão das cerimónias militares representativas da Base em uso na sua Base são adequadas às necessidades gerais da Base?
4. Tendo em conta o número de efectivos da sua Base, considera que os modelos que estão a ser seguidos na sua Base se adequam de forma racional às necessidades de escalar efectivos, das preocupações dos órgãos da Base em não lhe serem desviados militares por forma em manterem o seu serviço normal diário?
5. Acha que o formato actual das cerimónias militares representativas da Base em termos de: efectivos, meios estáticos, viaturas e embelezamento institucional, podem ser de alguma forma racionalizada?
6. Propunha algumas alterações á execução dos treinos e actos envolventes para as cerimónias militares em uso na sua Base, de forma a racionalizar os meios humanos e logísticos?



7. É possível obviar os tempos de preparação militar das cerimónias de forma a não retirar por tempo desnecessários os militares das suas obrigações? Como entidade responsável pelo treino militar da base (ordem unida), dos militares, acha que estes correspondem às necessidades para execução das cerimónias militares?
8. Sugere alguma ideia que dentro de um quadro de engrandecimento da Força Aérea, as cerimónias militares ao nível da Base, possibilitem um maior envolvimento dos cidadãos?
9. A sua Base tem à disposição legislação de suporte à organização e feitura de cada tipo de cerimónias militares?
10. Acha que as cerimónias militares em uso nas Bases Aéreas deveriam ser uniformizadas e vertidas em legislação geral? Mencione os convenientes e inconvenientes.
11. Mencionar outras considerações/opiniões se desejar?



## Tópicos das entrevistas. Comandantes das EP das Bases estudadas.

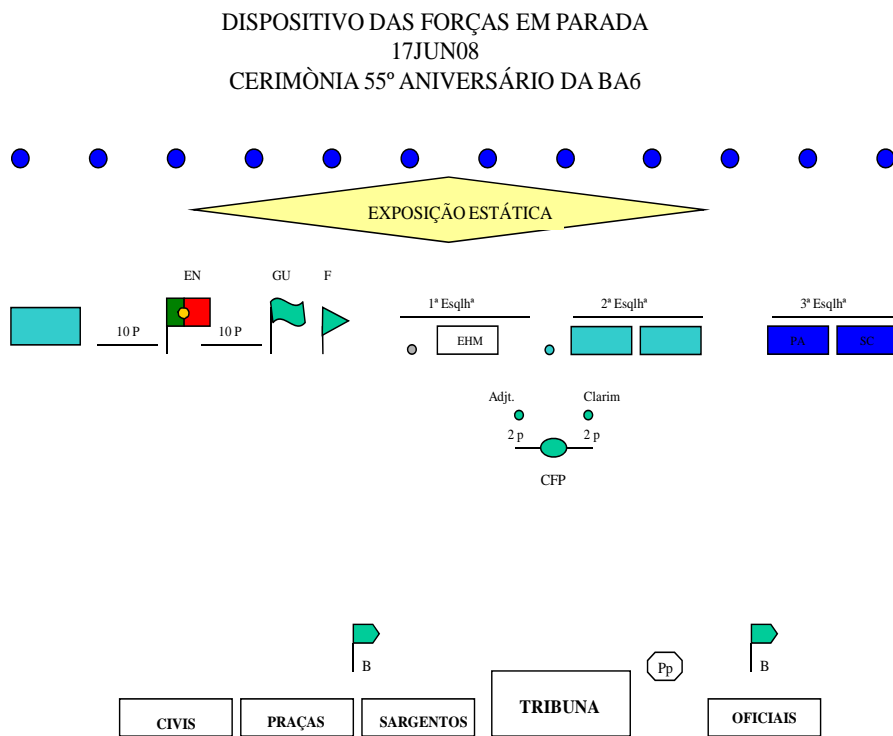
| PERGUNTAS | BA1<br>MAJ/TPAA<br>R. Leal   | BA4<br>TEN/TPAA<br>A. Duarte  | BA5<br>MAJ/TPAA<br>A Oliveira  | BA6<br>MAJ/TPAA<br>Gaspar  | BA11<br>1CAP/TPAA<br>J.Vilhena   |
|-----------|--|---|--|--|--|
| 1         | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo.   | As enunciadas neste estudo, outras em colaboração com a sociedade e entidades. Civis. | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo.                         | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo.   | Nenhuma diferente das enunciadas neste estudo.                                 |
| 2         | Não.   | Adequadas.  | Adequadas.   | Não.   | Adequadas. Suficientes.  |
| 3         | Sim. Decréscimo de militares, Praças.  | Adequadas.  | Sim.   | Sim.   | Sim.   |
| 4         | Já se faz a racionalização, harmoniosa.  | Sim. Problemática a composição das forças. Decréscimo de militares, Praças.           | Já se faz a racionalização, harmoniosa.                                | Já se faz a racionalização. Forças reduzidas, compromisso Cerimónias/missão.                 | Fazer uma racionalização, harmoniosa.  |
| 5         | Já se faz a racionalização ao pormenor.  | Já se faz a racionalização. Possibilidades de redução de efectivos nas forças.        | Já se faz a racionalização.  | Já se faz a racionalização.  | Sim. Possibilidades de redução de efectivos nas forças.                        |
| 6         | Não.   | Diminuição do número de treinos   | Não.   | Já se faz a racionalização.  | Espaçar os treinos.  |
| 7         | Sim.   | Sim.  | Não. Já se faz a racionalização.                                       | Não. Já se faz a racionalização.   | Já se faz a racionalização. Não prescindir de um nº de treinos razoável.       |
| 8         | Nada a sugerir.  | Nada a sugerir.   | Nada a sugerir.  | Nada a sugerir.  | Participar em cerimónias no exterior da Base.                                  |
| 9         | Sim.   | Sim.  | Sim. Experiência de lições aprendidas.                                 | Sim. Cerimónias não previstas em legislação a nível superior.                                | Sim.   |
| 10        | Sim. Observar as particularidades das Bases. Espaço para a elaboração interna de legislação, (Comandante). | Sim. Uniformização geral.   | Sim. Observar as particularidades das Bases.                           | Sim. Observar as particularidades das Bases. Elaboração interna de legislação, (Comandante). | Sim. Integração dos militares após transferências. Simplificação de processos. |
| 11        | Nada a sugerir.  | A BA4 organiza Cerimónias em qualidade e quantidade                                   | Sim. Várias cerimónias no mesmo dia e numa mesma. Uniformes adequados. | Nada a sugerir.  | Nada a sugerir.  |



### Anexo E

Figura 3

DIRPLA 17/COM/08  
ANEXO C



U

**Anexo F**

## ENTIDADES ENTREVISTADAS NOS ÓRGÃOS ESTUDADOS

|                                    | BA1                            | BA4                       | BA5                             | BA6  | BA11                        |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--|-----------------------------|
| COMANDANTE<br>DE BASE AÉREA        | COR/PILAV<br>N. Maia Gonçalves | COR/PILAV<br>Luís Ruivo   | COR/PILAV<br>Joaquim<br>Borrego | Não foi<br>possível<br>efectuar esta<br>entrevista | COR/PILAV<br>Manuel Martins |
| CHEFE DO GABINETE DO<br>COMANDANTE | TEN/TPAA<br>A Casadinho        | CAPTAA<br>Paulo Roda      | TEN/TPAA<br>M. Mestre           | TEN/TPAA<br>J. Afonso                              | TEN/TPAA<br>P. Horta        |
| Cmdt. DA ESQUADRA DE<br>PESSOAL    | MAJ/TPAA<br>R. Leal            | TEN/TPAA<br>A. Duarte (1) | MAJ/TPAA<br>A Oliveira          | MAJ/TPAA<br>A. Gaspar                              | 1CAP/TPAA<br>J. Vilhena (2) |

(1) Na BA4 é Esquadilha de Pessoal.

(2) Na BA11 é um CAP em acumulação.

## EFFECTIVOS DAS BASES AÉREAS ESTUDADAS (Dados relativo a 05DEZ08.)

|              | OFICIAIS   | SARGENTOS   | PRAÇAS     | CIVIS      | TOTAL MILITARES |
|--------------|------------|-------------|------------|------------|-----------------|
| BA1          | 94         | 140         | 129        | 46         | 363             |
| BA4          | 76         | 126         | 138        | 121        | 340             |
| BA5          | 101        | 380         | 218        | 98         | 699             |
| BA6          | 115        | 303         | 218        | 82         | 636             |
| BA11         | 140        | 307         | 236        | 113        | 683             |
| <b>TOTAL</b> | <b>526</b> | <b>1256</b> | <b>949</b> | <b>460</b> | <b>2721</b>     |

## EVOLUÇÃO DOS EFFECTIVOS DA FAP

| Anos               | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        | 2006        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Quadro Permanente  | 3726        | 3704        | 3728        | 3703        | 3746        |
| Regime de contrato | 3543        | 3543        | 3491        | 3486        | 3511        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>7269</b> | <b>7247</b> | <b>7219</b> | <b>7189</b> | <b>7257</b> |

- Dados relativos a 31 de Dezembro de cada ano, Anuário estatístico MDN.

- Os efectivos relativos a 2007 ainda não estão oficialmente disponíveis.