

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL***

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 MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

PILOTOS MILITARES VERSUS PILOTOS CIVIS. CONDIÇÕES, RISCOS E MOTIVAÇÕES. COMO EVITAR A SAÍDA MACIÇA DE PILOTOS MILITARES PARA A SOCIEDADE CIVIL? FORMAS DE LIMITAR OS PREJUÍZOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS PARA A FORÇAS ARMADAS.

***AMÂNDIO MANUEL FERNANDES MIRANDA
COR PILAV***



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações. Como evitar a saída maciça de pilotos para a sociedade civil? Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas.

**Amândio Manuel Fernandes Miranda
COR PILAV**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Lisboa, 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações. Como evitar a saída maciça de pilotos para a sociedade civil? Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas.

**Amândio Manuel Fernandes Miranda
COR PILAV**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR ADMAER Alves dos Ramos

Lisboa, 2009



ÍNDICE

Resumo	iv
Abstract	v
Palavras - chave	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
1. Introdução	1
2. Caracterização da envolvente interna e externa.....	4
a. Envolvente interna	4
(1) Condições.....	4
(2) Riscos	6
(3) Motivações	7
b. Envolvente externa	9
(1) Condições.....	9
(2) Riscos	11
(3) Motivações	12
c. Síntese conclusiva.....	13
3. Os pilotos militares nas FFAA.....	14
a. Análise da situação nos ramos.....	14
(1) Marinha	15
(2) Exército	16
(3) Força Aérea	17
b. Impactos operacionais	19
c. Repercussões financeiras	21
d. Influência dos pilotos na cultura organizacional dos ramos.....	22
e. Acções correctivas entretanto tomadas.....	24
f. Síntese conclusiva	26
4. Soluções adoptadas por FFAA de outros países e por empresas do Estado	27
a. A visão geral do problema.....	27
b. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Belga.....	29
c. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea dos Estados Unidos	30
d. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Inglesa.....	31



e. Programa de incentivos adoptado pela Empresa de Meios Aéreos	32
f. Síntese conclusiva	33
5. Proposta de solução para as FFAA Portuguesas	34
a. Natureza dos incentivos a implementar	34
b. Momento da carreira mais favorável	35
c. Modelos de referência.....	36
d. Orientações a seguir	37
e. Proposta de incentivos	38
(1) Incentivos financeiros	38
(2) Incentivos estatutários.....	38
6. Conclusões	39
BIBLIOGRAFIA	42

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Glossário de Conceitos

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Saída e Ingresso de Pilotos na Força Aérea

Anexo B - Directiva 4/94 do CEMFA - Regime de Esforço Anual da Actividade Aérea

Anexo C - Memorando nº 13/07 do CEMFA de 29 de Junho

Anexo D - Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Belga

Anexo E - Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Inglesa

Anexo F - Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea dos Estados Unidos

Anexo G - Programa de incentivos adoptado pela Empresa de Meios Aéreos



RESUMO

Nesta sociedade global e internacionalizada onde imperam as regras do mercado e da concorrência, em que os recursos humanos são um factor produtivo de primordial importância no sucesso das organizações, fácil se torna compreender o cuidado que estas têm na selecção, desenvolvimento, treino, avaliação e compensação do pessoal tendo em vista a sua retenção. As FFAA, como parte integrante desta mesma sociedade, têm convivido de perto com uma enorme dificuldade em reter no seu seio a “mão-de-obra” mais qualificada. O caso dos pilotos militares é o mais preocupante dados os elevados prejuízos operacionais e financeiros que provoca, podendo mesmo colocar em risco o cumprimento da missão. Ao nível europeu, a procura de pilotos militares por parte da aviação civil, não sendo um assunto recente, agravou-se nos últimos anos, fruto da expansão provocada pela liberalização do transporte aéreo na UE, pela implementação do “céu único europeu” e pelo acordo que liberaliza a prestação de serviços entre a UE e os EUA. A elevada oferta de mercado conjugada com os generosos salários oferecidos pelas companhias aéreas civis, têm-se constituído como adversidades para as quais a IM não tem conseguido resposta. A nível interno, as principais dificuldades sentidas na motivação do pessoal estão normalmente associadas, não só a questões monetárias, mas também a outras relacionadas com a dificuldade de afirmação das FFAA perante a sociedade civil face às missões que executam na defesa, segurança e bem-estar dos cidadãos. A nível externo, os maiores obstáculos estão relacionados com a constante redução da sua capacidade orçamental, dos sucessivos cortes nos seus efectivos, da desvalorização acentuada do quadro remuneratório e perda de estatuto, de protecção e apoio social aos militares e seus familiares.

Sendo este um problema que tem afectado as FFAA da maior parte dos países, cada um tem, mediante as suas capacidades internas e ambições na cena internacional, desenvolvido programas de incentivos orientados para a sua resolução. Será por isso imperioso que se encontre também uma solução adequada à realidade nacional.



ABSTRACT

In this global and internationalized world, ruled by the market-oriented economy and the competition, where the human resources represent an important productive factor for the organizations success, it becomes easy to understand how they care about the personal selection, training, evaluation and compensation in order to improve its retention. In this context, the Armed Forces, as part of this global world, are facing a long-standing pilot shortage and retention challenge, causing very hard financial and operational damages, eventually serious limitations regarding the mission accomplishment.

Over the last decade, the european air transport growth under the impulse of the liberalization of the european air transport, the implementation of the single european sky and the application of the air transport agreement between the EU and the USA, had contributed for a strongly marked procurement of military skilled pilots by the civilian airlines. This growth on the pilot labor market, associated with the ambition of earning very good wages had constituted a serious competitive disadvantage for witch the Armed Forces have no response capability.

Those military retention troublesome problems are commonly associated with internal questions related, not only with personal financial wishes, but also with an inadequate communication among the civilian society, about the importance of the military operations in support of the national defense and wellbeing of the community. At the external level the major obstacles had been associated with the persistent budget restrictions, personal wages and social protection reductions.

Being this a common problem inside almost of the air forces around the world, each one had implemented the appropriate retention programs and policies in order to carry out the problem. To accomplish a national solution is the main goal of this work.



*Pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações.
Como evitar a saída maciça de pilotos militares para a sociedade civil?
Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas.*

PALAVRAS-CHAVE

Pilotos, Retenção, Motivações, Formação, Carreira, Incentivos, Compensações, Benefícios, Remuneração



LISTA DE ABREVIATURAS

ADM	Assistência na Doença aos Militares
AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
ANPC	Autoridade Nacional de Protecção Civil
ANSR	Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CNP	Classificação Nacional de Profissões
DL	Decreto Lei
EMA	Empresa de Meios Aéreos
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN	Escola Naval
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
GALE	Grupo de Aviação Ligeira do Exército
GNR	Guarda Nacional Republicana
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IM	Instituição Militar
INAC	Instituto Nacional de Aviação Civil
JAA	<i>Joint Aviation Authorities</i>
JAR	<i>Joint Aviation Requirements</i>
LDNFA	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
LPC(A/H)	Licença de Piloto Comercial (Aviões/Helicópteros)
LPLA(A/H)	Licença de Piloto de Linha Aérea (Aviões/Helicópteros)
MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
PILAV	Piloto Aviador



PIL	Piloto
PIL-RC	Piloto em Regime de Contrato
PNP	Pessoal Navegante Permanente
PSP	Polícia de Segurança Pública
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RSA	Regulamento de Serviço Aéreo
RV	Regime de Voluntariado
SATA	SATA Internacional
SCM	Suplemento de Condição Militar
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SPAC	Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil
SSA	Suplemento de Serviço Aéreo
TAP	TAP Portugal
UE	União Europeia
USAF	Força Aérea dos Estados Unidos
WHITE	White Airways



“...A área dos recursos humanos constitui também motivo de preocupação, sobretudo ao nível das tripulações, face ao elevado número de saídas prematuras nos últimos 10 anos. Mas acredito, que a implementação de um novo modelo de carreiras irá permitir o desbloqueamento da progressão dos quadros intermédios e promover o justo equilíbrio entre deveres e recompensas, respeitando a especificidade das funções mais exigentes. Esta será a solução que considero mais adequada para minimizar os efeitos que um mercado muito agressivo tem vindo a provocar nos quadros mais qualificados da Força Aérea...”

Gen CEMFA - 56º Aniversário da FAP, 1 de Julho de 2008

1. Introdução

As Forças Armadas (FFAA) Portuguesas têm convivido com um problema que se tem agravado substancialmente nos últimos anos e que está relacionado com a dificuldade em reter na Instituição Militar (IM) a “mão-de-obra” mais qualificada. Dentro do seu universo de pessoal, as FFAA, com maior impacto a Força Aérea (FA), têm-se deparado com grandes dificuldades em manter estabilizado um número de pilotos que possa garantir a satisfação das necessidades operacionais. Os volumosos investimentos efectuados em formação e qualificação dos pilotos militares não têm, num elevado número de casos, o retorno desejado, gorando-se assim as expectativas criadas, tanto ao nível do pessoal que abandona prematuramente a vida militar como da própria instituição.

Embora ciente de que o assunto não é novo, pois muito se tem discutido e escrito sobre esta temática, a situação agravou-se nos últimos anos, fruto da grande expansão do transporte aéreo, tendo como consequência directa um aumento de oferta no mercado laboral, decorrente do impacto provocado pelo efeito da globalização na sociedade. Os efeitos económicos, tecnológicos e sociais provocados pelos fenómenos da globalização crescente dos mercados internacionais, fazem com que as organizações sejam movidas por pressões e desafios constantes e, conseqüentemente, forçadas a uma adaptação permanente às evoluções do meio em que estão inseridas, sob pena de perderem competitividade.

Mesmo restringindo-nos à realidade do país, verificamos que proliferam em território nacional um sem número de companhias e operadores privados, para além das companhias aéreas, empresas e operadores de meios aéreos tutelados pelo Estado. As FFAA, em particular a FA, vêm-se assim envolvidas numa competição desigual, uma vez que, salvo casos muito pontuais, apenas elas se autosustentam em termos de formação de



pilotos. Em contrapartida, quer os operadores privados quer aqueles tutelados pelo Estado oferecem como compensação salários insustentáveis para a IM.

É nesta sociedade global e extremamente competitiva que importa analisar a situação e abordar programas de incentivos eficazes que possam motivar os pilotos a permanecer no seio da IM, de forma a que, partilhando a cultura da organização, venham a orgulhar-se da carreira militar que abraçaram.

O tema a tratar, *pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações. Como evitar a saída maciça de pilotos militares para a sociedade civil? Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas*, insere-se no contexto da Administração e Gestão dos Recursos Humanos, tendo grandes repercussões no aprontamento e capacidade das forças para o cumprimento das missões atribuídas.

Constituindo os recursos humanos, em especial os mais qualificados como é o caso dos pilotos, um capital estratégico que importa reter no seio das FFAA, sob pena de se comprometer o cumprimento da missão, definiu-se como objecto de estudo, a procura de soluções que possibilitem aos pilotos militares a concretização das suas expectativas de realização pessoal, estudando e propondo medidas julgadas adequadas e pertinentes na convicção de que, satisfeitas as aspirações individuais, se contribua para um melhor desempenho da organização.

Considera-se que o enunciado do tema de estudo tem já implícito, em si mesmo, uma delimitação pelo facto de abranger um universo de profissionais bem definido, os pilotos militares, com um propósito muito claro, evitar o abandono maciço e não programado da carreira militar.

O objectivo do estudo é, identificadas as reais motivações que levam os pilotos militares a abandonar as FFAA, apresentar soluções que permitam a sua retenção de forma a minimizar os danos operacionais e financeiros.

Tendo presente o objectivo do estudo, colocou-se a seguinte questão central:

Que medidas devem ser adoptadas para limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as FFAA, decorrentes da saída maciça e não programada, de pilotos militares para companhias e operadores privados?

Sendo a gestão dos recursos humanos uma área muito sensível, pelo impacto que provoca no desempenho e na realização individual e, por conseguinte, na produtividade e



na realização global de qualquer organização, somos levados à formulação das seguintes questões derivadas:

- QD1 - *Que razões levam os pilotos militares a abandonar a carreira para servir em companhias aéreas privadas?*
- QD2 - *O que tem sido feito pelas FFAA, em Portugal, no sentido de limitar ou inverter esta situação?*
- QD3 - *Que ensinamentos podemos retirar das soluções adoptados por FFAA de outros países e por empresas do Estado?*
- QD4 - *Que estrutura deverão ter os incentivos a implementar, no sentido de poderem vir a tornar-se eficazes?*

Perante estas questões, colocaram-se as seguintes hipóteses, que irão ser verificadas através da validação das respostas encontradas no decorrer da investigação:

- H1 - *A caracterização das envolventes interna e externa da organização, levam-nos a concluir que as condições, riscos e motivações profissionais são desvantajosas para os pilotos militares;*
- H2 - *As acções já tomadas não se têm revelado suficientes para “estancar” a saída maciça e não programada de pilotos militares para a sociedade civil;*
- H3 - *Existem, em FFAA de outros países e no Estado Português, programas de incentivos destinados a melhorar os níveis de retenção dos pilotos;*
- H4 - *Os programas de incentivos devem conjugar compensações de ordem estatutária com outras de carácter financeiro.*

Na metodologia de investigação seguir-se-á o método científico, recorrendo-se essencialmente ao método hipotético/dedutivo. A investigação incidirá na análise documental e na realização de entrevistas exploratórias a entidades civis e militares.

Quanto à estrutura e conteúdo do trabalho, este encontra-se articulado numa sequência lógica para responder à questão central. Após a Introdução pretende-se, no Capítulo 2, efectuar uma caracterização da envolvente interna e externa, permitindo desta forma comparar as condições de trabalho, os riscos associados ao cumprimento da missão e os factores motivacionais concedidos aos pilotos militares que servem nas FFAA e aos pilotos civis que operam em companhias e operadores aéreos civis e do Estado. No Capítulo 3, propomo-nos analisar a situação no seio das FFAA, de forma a apurar até que ponto a diversidade dos impactos operacionais e financeiros provocados pela falta de pilotos, conjugados com a sua influência na cultura organizacional dos respectivos ramos,



poderão condicionar a solução do problema e, decorrente desta análise, averiguar da eficácia das acções entretanto tomadas. De seguida, no Capítulo 4, serão analisados programas de incentivos implementados por FFAA de outros países e por empresas do Estado, operadoras de meios aéreos, que possam servir de referência para uma solução. No Capítulo 5, tendo por base os exemplos recolhidos e eventuais propostas já apresentadas pelas FFAA, propor um programa de incentivos que possa vir a contribuir para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, que por serem escassos e de valor incalculável, tornam imperativa a sua retenção. Finalmente, no Capítulo 6, serão apresentadas as respectivas conclusões que, respondendo à questão central e derivadas, validarão as hipóteses colocadas.

2. Caracterização da envolvente interna e externa.

a. Envolvente Interna.

Pretende-se com a caracterização da envolvente interna analisar as condições de trabalho, os riscos associados ao cumprimento da missão e os factores motivacionais dos pilotos militares para servirem o País servindo nas FFAA.

(1) Condições. A condição de militar implica acima de tudo o dever de servir a Pátria mesmo com o sacrifício da própria vida, factor que, por si só, leva a que não possa ser objecto de comparação com qualquer outra actividade profissional. Segundo o DL n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) “o militar goza de todos os direitos, liberdades e garantias reconhecidos aos demais cidadãos, estando o exercício de alguns desses direitos e liberdades sujeito às restrições constitucionalmente previstas, com o âmbito pessoal e material que consta na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)“. Decorrente da Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, LDNFA, os militares do Quadro Permanente (QP), do Regime de Contrato (RC) ou do Regime de Voluntariado (RV), em efectividade de serviço, estão limitados no exercício de alguns direitos fundamentais, nomeadamente nos direitos de expressão, reunião, manifestação, associação, petição colectiva e capacidade eleitoral passiva.

Para além das restrições constitucionalmente previstas os militares estão ainda sujeitos ao cumprimento rigoroso de normas disciplinares e princípios hierárquicos, condicionados no exercício de outra actividade profissional e manter uma disponibilidade permanente para o serviço com elevados níveis de saúde física e mental, factores que condicionam a sua vida pessoal e profissional. As exigências da profissão não se



restringem à pessoa do militar porque afectam a sua vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da família se tornam estreitamente ligadas. A realização patrimonial familiar é dificultada, a educação dos filhos ocasionalmente prejudicada, o núcleo familiar dificilmente estabelece relações duradouras e permanentes no local de residência levando por vezes a que o exercício de actividades remuneradas por parte do conjugue se torne impraticável.

Ao longo da sua vida profissional e para além da formação inicial que lhe garante o grau académico de licenciatura em Ciências Militares, actualmente orientado para mestrado¹, o militar do QP passa por um sistema de formação contínua, que a par da experiência adquirida, lhe permitem adquirir as capacidades e competências necessárias a um elevado nível de desempenho no exercício das suas funções, quer como executante, quer como gestor. Ao piloto militar em RC apenas é requerida, como habilitação mínima, o 12º ano de escolaridade, tornando-se a única especialidade a quem não é exigida licenciatura no acto do concurso, embora seja preferencial.

No caso particular dos pilotos, toda a instrução de pilotagem é ministrada em contexto militar. A FA forma os seus próprios pilotos, bem como os da Marinha e alguns do Exército. A estrutura curricular do curso é desenvolvida de forma a habilitar os pilotos com as competências essenciais ao cumprimento da missão, de acordo com as normas adoptadas pelas *Joint Aviation Authorities* (JAA), estando por isso, homologado e certificado pelo Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC). Sempre que a capacidade instalada não responde às necessidades, a FA, mediante o estabelecimento de acordos, providencia instrução de pilotagem em forças aéreas de países amigos, casos da Força Aérea dos Estados Unidos, da Força Aérea Francesa e da Força Aérea Brasileira. Também o Exército tem enviado alguns dos seus militares receber instrução de pilotagem nas FFAA espanholas.

O piloto militar tem a particularidade de operar o avião não como um mero meio de transporte ou lazer mas como um sistema de armas, que pode ser usado em tempo de paz ou em caso de guerra, onde e quando o país decidir. Um avião militar não pode ser visto como um simples veículo de transporte aéreo, mas sim como uma plataforma provida de equipamentos, armas e sensores, directamente empregues na defesa e segurança do Estado.

Como executante, para além da actividade aérea propriamente dita, caracterizada pela preparação para o voo, condução do mesmo e elaboração dos relatórios de missão e

¹ Consequência da introdução do Acordo de Bolonha no Ensino Superior Militar.



debriefings, o piloto militar é ainda chamado a exercer um grande número de funções e tarefas em terra. São disso exemplo trabalhos no âmbito operacional, administrativo e logístico relacionados com a actividade da Unidade Aérea, serviços de escala, serviços de alerta e, num grande número de casos, escalas para destacamento ou embarque, sejam estes em território nacional ou no estrangeiro.

Como gestor o piloto militar é responsável pela prontidão e operação dos meios humanos e materiais atribuídos. O Comandante de uma Unidade Aérea, por exemplo, não é apenas responsável por garantir o treino, a qualificação e o aprontamento dos meios humanos que lhe estão atribuídos, mas também pela manutenção e prontidão dos meios materiais, incluindo as aeronaves, que lhe estão afectadas.

O treino dos pilotos é essencialmente efectuado nas aeronaves em que estão qualificados, recorrendo-se sempre que possível à utilização do simulador, quer em território nacional, quer no estrangeiro, mediante acordos com forças aéreas amigas.

Para além do período de férias nos termos da legislação em vigor (DL 100, 1999), os períodos de voo e repouso para os pilotos militares são, no caso da FA, estabelecidos pelo Regulamento de Serviço Aéreo (RFA 351-1(A)), de Julho de 1980 e, na Marinha, pelo Regulamento de Serviço Aéreo da Marinha, de 01 de Janeiro de 2000, ambos próximos da legislação em vigor para a aeronáutica civil.

(2) Riscos. Desde os primórdios da aviação que o homem compreendeu que a actividade de voo se desenrolava num ambiente que lhe é hostil, adverso às suas capacidades físicas e fisiológicas, num constante desafio que lhe pode roubar a vida por falhas ou imprudências cometidas. O piloto militar trabalha normalmente sob pressão e em situação de stress, passa longos períodos em posições desconfortáveis, a grandes altitudes, confinado e exposto a violentas descompressões, temperaturas elevadas, ruídos e vibrações intensas. Poderemos pois afirmar que os riscos físicos, ergonómicos, químicos, biológicos e risco de acidente estão sempre presentes na vida de um piloto de aviões. Os factores de risco associados a possíveis acidentes com aeronaves são um fenómeno muito complexo, uma vez que podem ser originados por um sem número de falhas, quer humanas, quer materiais. Falhas humanas, de projecto, de procedimentos, de manutenção ou de material são intrínsecas ao ambiente aeronáutico.

O exercício da actividade militar exige, por natureza, o comprometimento da própria vida. Ao longo da sua carreira, o militar convive com o risco, seja em missões de



treino ou operacionais. Em situações de paz ou de conflito, a possibilidade iminente de danos físicos ou morte é um factor sempre presente na sua profissão. A Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar é clara, "a condição militar caracteriza-se ... pela sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra ..."

Neste contexto, fácil se torna compreender que a operação de uma aeronave militar seja ela de combate, de transporte ou helicóptero, pela especificidade da missão, envolve normalmente riscos elevados. Quer a exposição ao stress e à fadiga induzidas nos pilotos pela ansiedade e tensão presentes na execução das operações aéreas militares, quer os malefícios provocados pela exposição prolongada aos ruídos e vibrações, em especial na operação com helicópteros, podem provocar lesões físicas e alterações do foro psicológico. Um avião militar é construído e configurado de forma a poder executar um sem número de missões, consideradas de risco, onde o piloto está muito perto não só dos seus limites fisiológicos e psíquicos, mas também dos próprios limites estruturais da aeronave.

(3) Motivações. A Segurança e a Defesa são dois dos mais importantes pilares em que assenta a soberania do Estado e que estão intimamente ligados à IM, materializada nas FFAA. Estas têm constituído, ao longo da nossa história, um baluarte na defesa da soberania nacional, devendo por isso merecer maior consenso por parte da sociedade civil. Também a sua utilização como instrumento da política externa do Estado em missões de apoio à paz tem sido devidamente enaltecida, quer pelas populações apoiadas, quer pelas organizações internacionais. O pólo motivador para qualquer militar é garantir a defesa, a segurança e o bem-estar dos cidadãos em termos nacionais e participar em operações humanitárias e de apoio à paz favoráveis à segurança e estabilidade a nível global e regional. No caso particular do piloto militar a satisfação maior passa pelo facto de poder complementar o prazer de voar com a defesa e a segurança do Estado "fly and fight", associados ao cumprimento do serviço público.

A introdução da profissionalização no actual sistema de prestação de serviço militar, substituindo a conscrição dos cidadãos pelo voluntariado, fez com que a relação do indivíduo com a instituição passasse a ser vista como uma relação contratual e não tanto de dever e cidadania, levando a uma perda progressiva da percepção do papel das FFAA na sociedade portuguesa. Também a redução da capacidade orçamental e sucessivos cortes



nos seus efectivos, a desvalorização acentuada do quadro remuneratório dos militares e perda de estatuto social, comparado com as carreiras que tradicionalmente se consideravam como padrão e termo de referência, a degradação verificada nos estatutos de reserva e reforma bem como nos de assistência na doença e de protecção e apoio social aos militares e seus familiares, são factores que têm tido um impacto negativo nos índices de motivação. A deficiente compreensão do papel da IM, por parte de determinados sectores da sociedade que tendem a olhar as FFAA e os militares com desconfiança, bem como o incorrecto tratamento das questões relacionadas com estes e as FFAA por parte de determinados “opinion makers” e de alguma comunicação social têm igualmente contribuído para o desprestígio da IM.

Estando os militares estatutariamente sujeitos a restrições relativamente ao gozo dos direitos, liberdades e garantias reconhecidos aos demais cidadãos, é aceitável que, em contrapartida, devam auferir de outros direitos e benefícios de natureza diferenciada e ajustados às obrigações profissionais, por forma a que se sintam orgulhosos da missão que executam e não tenham necessidade de procurar fora da IM a satisfação das suas aspirações em termos de realização pessoal e profissional.

Decorrente das limitações impostas pela condição militar, aos militares em geral, são atribuídas as seguintes compensações:

- Suplemento de Condição Militar (SCM), deslocamento e transporte quando em missão de serviço;
- Comparticipação na aquisição de artigos de fardamento;
- Assistência, protecção e apoio social para os militares e seus familiares;
- Situação de reserva de acordo com as idades e condições fixadas por lei;
- Pensões devidas às famílias em caso de ferimentos ou morte decorrentes do cumprimento do dever militar;
- Assistência, reabilitação e integração dos deficientes das FFAA.

O desempenho de missões de elevado risco e desgaste físico, como é o caso das operações realizadas pelos pilotos militares, é, para além das compensações atribuídas aos militares em geral, objecto de cláusulas particulares. Como piloto, o militar tem por isso, nos termos da lei, direito ao Suplemento de Serviço Aéreo (SSA) de acordo com o DL n.º 258/90, de 16 de Agosto, revisto pelo DL n.º 292/99, de 3 de Agosto, destinado a compensar a especialidade pelo risco e desgaste provocados pelas operações aéreas militares, bem como um aumento de 40% no tempo de serviço militar para efeitos de



reserva e reforma, contrariamente aos 15% atribuídos aos militares em geral (DL 166, 2005: artº 46º, nº 3). Quando, por força de doença adquirida ou agravada em serviço, deixe de possuir aptidão para o desempenho do serviço aéreo e se mantenha no respectivo quadro especial, passa a ser abonado do SSA correspondente ao que perceberia se, à data da verificação dessa inaptidão, tivesse transitado para a situação de reserva (DL 292, 1999: artº 3º, nº 2). Pode transitar para a situação de reserva a partir dos 20 anos de serviço militar, quando o requeira e lhe seja deferido, depois de completar 36 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade, quando o declare por escrito, ou por limite de idade para o respectivo posto, com direito a uma remuneração calculada tendo por base o posto, escalão, tempo de serviço e suplementos que a lei preveja como extensíveis a esta situação (DL 166, 2005: artº 152º). A situação de reforma poderá ocorrer após cinco anos na situação de reserva fora da efectividade de serviço, a partir dos 65 anos de idade ou, caso o requeira, a partir dos 60 anos de idade (DL 166, 2005: artº 159, nº 1, a), b) e c)).

O desenvolvimento da carreira militar traduz-se na promoção aos diferentes postos, tendo em conta as qualificações, a antiguidade, o mérito e as necessidades estruturais das Forças Armadas (DL 236, 1999: artº 126º, nº 1). No caso particular dos Pilotos Aviadores (PILAV) da FA e dos oficiais da classe de Marinha, independentemente de serem ou não aviadores, incumbe-lhe a administração superior dos ramos (DL 236, 1999: artº 225º, a) e artº 252º, nº 2, a)).

b. Envolvente externa

Com a caracterização da envolvente externa pretende-se fazer uma análise às condições de trabalho, aos riscos associados ao cumprimento da missão e aos factores motivacionais dos pilotos civis que operam em companhias aéreas que, pela sua dimensão e oferta de trabalho, se constituem como alternativa de emprego para os pilotos militares.

(1) Condições. Em Portugal, o licenciamento e a certificação do pessoal aeronáutico civil são regulados pelo DL nº 17-A/2004, de 16 de Janeiro e estão de acordo com as normas adoptadas pelas JAA, organismo associado à Conferência Europeia de Aviação Civil, que integra as autoridades nacionais de aviação civil dos Estados Europeus, no caso português o INAC, subscritoras dos convénios relativos à elaboração, adopção e aplicação das normas técnicas comuns (*Joint Aviation Requirements- JAR*).

O Estatuto de Comandante de Aeronave é estabelecido pelo DL nº 71/84, de 27 de Fevereiro e define os seus poderes, responsabilizando-o pelo uso dos mesmos, tendo em



vista não só uma mais segura e eficiente exploração do transporte aéreo, mas também uma maior dignificação e prestígio da função de comando.

O tempo de trabalho do pessoal móvel da aviação civil, designadamente no que respeita aos limites dos tempos de serviço de voo e de repouso é regulado pelo DL n° 139/2004, de 5 de Junho. É aplicável a todos os tripulantes de aeronaves na execução de quaisquer operações de transporte aéreo de passageiros, carga ou correio por operadores nacionais e visa garantir a segurança de voo, assegurando aos tripulantes o domínio e a utilização de todas as suas capacidades físicas e psíquicas e as adequadas condições de trabalho. Os quadros contra-ordenacional e sancionatório relativo às violações ao regime dos tempos de serviço de voo e de repouso do pessoal navegante do transporte e do trabalho aéreo, têm em vista a salvaguarda da segurança aérea, e são estabelecidos pelo DL n° 152/2000, de 21 de Julho.

De acordo, e em cumprimento de normas internacionais, nomeadamente da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) e da JAA, foi fixado o limite de idade para o exercício das funções de Piloto Comandante e Co-piloto de aeronaves, que ocorrerá quando atingidos os 60 anos de idade. Poderá ocorrer até aos 65, desde que, em situações de tripulação múltipla, o resto da tripulação tenha menos de 60 anos de idade (DL 322, 2007: art° 2°, n°1).

A Classificação Nacional de Profissões (CNP), editada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), em 1994 e que define a descrição funcional das profissões existentes em Portugal, estabelece que, num âmbito mais abrangente, “os pilotos de aviões e trabalhadores similares conduzem aviões, determinam o seu rumo com vista ao transporte de passageiros, carga e outras finalidades e exercem tarefas inerentes às operações de voo e de experimentação” (CNP, 1994: 3.1.4.3). A mesma publicação define ainda como tarefas “pilotar aviões, determinar o seu rumo de acordo com as normas de controlo e das operações estabelecidas, examinar o plano de voo normal ou elaborar e apresentar o plano de voo, assegurar-se do bom funcionamento do equipamento mecânico, eléctrico e electrónico bem como dos instrumentos de controlo, detectar, identificar e resolver problemas que surjam no decurso do seu trabalho, aplicando os conhecimentos teóricos e práticos de pilotagem, exercer outras tarefas e coordenar outros trabalhadores” (CNP, 1994: 3.1.4.3).



Decorrente do atrás exposto verificamos que o piloto civil, para além de possuir um enquadramento legislativo adequado, tem também disponível a descrição funcional da profissão que exerce.

O desenvolvimento da carreira dos pilotos civis que operam em companhias aéreas privadas está intimamente ligado às funções executadas e ao tipo de frota voada. Inicia-se normalmente na função de co-piloto e desenvolve-se ao longo das frotas, desde o médio ao longo curso, repetindo-se a partir do momento em que passam a exercer funções de piloto comandante. Em casos pontuais, poderão ainda acumular funções executivas ou administrativas, como é o caso dos directores das operações de voo, gestores de frota, directores de treino e instrução, instrutores e verificadores, além de outras.

O treino das tripulações é essencialmente feito em simulador atendendo ao facto de ser difícil, em termos de gestão operacional das frotas, utilizar as aeronaves para este tipo de missão, o custo de operação e manutenção ser substancialmente mais reduzido para além de poderem ser treinadas manobras não exequíveis em ambiente real.

A escala de voos é na realidade o plano de trabalho e a maior preocupação do piloto civil, uma vez que estabelece os períodos de voo e respectivas folgas, interfere na remuneração e “perturba” a vida social e familiar dos profissionais. Estas escalas são normalmente mensais e cumprem a legislação em vigor (DL nº 139/2004). Para além das folgas, têm ainda direito aos 22 dias de férias anuais.

Salvo raras excepções, nenhum dos operadores ou companhias civis de aviação formam pilotos, fazendo por isso o seu recrutamento no mercado mediante concurso externo. Para além dos candidatos civis formados, a expensas próprias, nas escolas de pilotagem privadas, uma das suas principais fontes de recrutamento continuam a ser as FFAA, em especial a FA. Embora para a maioria das companhias a formação superior seja considerada preferencial no processo de selecção, cumpridas as qualificações nas diferentes aeronaves, o piloto civil não recebe formação adicional por parte da entidade patronal para o desempenho das suas funções, estando a sua progressão profissional apenas indexada à data de entrada na empresa. É importante referir que a habilitação mínima para frequentar e concluir qualquer curso de pilotagem é o 12º ano de escolaridade.

(2) Riscos. Como se depreende da análise ao edifício legislativo que apoia a actividade da aviação comercial, e à descrição funcional do piloto civil, as atribuições e responsabilidades destes profissionais estão intimamente relacionadas com o emprego da



aeronave como um meio de transporte, seja de passageiros, carga ou correio. O factor de risco está praticamente confinado à actividade do voo, ou seja ligado a situações de fadiga, de pressão e de stress elevados, longos períodos em posições desconfortáveis, a grandes altitudes, confinado e exposto a temperaturas elevadas, ruídos e vibrações intensas, bem como a riscos associados a possíveis acidentes. A operação em áreas de guerra ou conflito é impraticável atendendo ao facto de as companhias seguradoras não assumirem os riscos por eventuais acidentes.

Levando em conta o elevado nível tecnológico das aeronaves actuais, as tarefas a bordo estão consideravelmente padronizadas e automatizadas, o que permite uma redução considerável da carga física exigida às tripulações. Há quem considere que, com tanta tecnologia a bordo, o piloto tende a tornar-se um operador de sistemas altamente especializado e, embora se concorde que a alta tecnologia é fundamental, é assumido que o avião é “pouco pilotado”.

A aviação comercial é caracterizada por um processo de trabalho sujeito a uma grande variedade de destinos e onde prevalece a irregularidade de horários, caracterizada pelas escalas de voo mutáveis, períodos de trabalho nocturno, voos transcontinentais, entre outros. Esta irregularidade de horários pode trazer sérias repercussões em termos psíquicos e fisiológicos, devido às contínuas alterações no ritmo biológico e a problemas sócio familiares.

No caso específico dos voos intercontinentais e para além da irregularidade de horários, os pilotos comerciais defrontam-se com outro grande “agressor” provocado pela diferença de fusos horários. Estes dois factores levam a uma desarmonização temporal do organismo podendo provocar alterações no sono, na digestão e no ritmo cardíaco. Estas alterações orgânicas são um fenómeno perturbador, conhecido como síndrome do *Jet Lag*, cujos sintomas se expressam em alterações do apetite, irritabilidade e insónia.

(3) Motivações. As companhias e operadores aeronáuticos civis têm normalmente como principal objectivo estratégico o prestígio da empresa. Este é essencialmente orientado para uma boa imagem tendo como principais preocupações a comunicação interna e externa, a pontualidade, a qualidade do serviço, a actualidade da frota e a segurança de voo². Como qualquer empresa privada também estas têm como finalidade última o lucro e a rentabilização dos investimentos de forma a compensar os accionistas

² Conferência proferida pelo Presidente Executivo do Conselho de Administração da TAP, Eng. Fernando Pinto, em 25NOV08, no IESM (CPOG 2008/2009).



pelos investimentos efectuados. Nesta sociedade global onde imperam as regras do mercado e da concorrência, sendo os recursos humanos um factor produtivo de primordial importância no sucesso das organizações, fácil se torna compreender o cuidado que estas têm na selecção, desenvolvimento, treino, avaliação e compensação do pessoal tendo em vista a sua retenção, principalmente quando se trata de “mão-de-obra” altamente qualificada. É neste contexto que os operadores aeronáuticos civis se movimentam. O mercado aeronáutico está muito dependente do ciclo económico, daí resultando que a um momento de crescimento, do qual todos querem tirar proveito, corresponda um inevitável aparecimento de novas empresas, um incremento nas frotas das já existentes e a consequente necessidade de recrutamento de pilotos. Como estas normalmente não os formam, é imperativo recorrer a um mercado extremamente competitivo em termos de remunerações, dado estar-se em presença de uma oferta de “mão-de-obra” muito alargada para um sector de pessoal altamente qualificado e raro quando experiente.

Para além das remunerações elevadas, as companhias aéreas e operadores civis oferecem aos seus pilotos outras condições, garantias e benefícios que poderemos considerar factores motivacionais positivos. O facto de se dedicarem unicamente à actividade de voo, voarem aeronaves tecnologicamente evoluídas e a sua vida profissional estar exclusivamente dependente da escala, são factores importantes tanto em termos de satisfação e realização pessoal, como no planeamento da sua vida quotidiana e estabilidade familiar. Importante é também o apoio na assistência à doença e protecção e apoio social. Por norma os operadores aéreos garantem seguro de saúde, seguro de vida e de perda de licença aeronáutica, como tripulante e como passageiro e, muitos deles, facilidades em viagens nos meios próprios para os titulares e respectivos familiares.

O facto de estarem associados num sindicato próprio, o Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), confere-lhes uma grande capacidade negocial atendendo ao facto de poderem utilizar poderosos procedimentos reivindicativos, nomeadamente a greve, causadores de impactos demolidores nas companhias aéreas privadas essencialmente vocacionadas para resultados positivos em termos de imagem e financeiros.

c. Síntese conclusiva.

Analisadas as condições de trabalho, os riscos associados à missão e as motivações dos pilotos militares e civis poderemos afirmar que a condição militar tem uma natureza própria que a distingue do estatuto funcional de qualquer outro profissional, como sejam a



prontidão permanente para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida, a sujeição aos riscos decorrentes do cumprimento das missões militares, a permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais e as restrições, constitucionalmente previstas de alguns direitos e liberdades. Contrariamente ao piloto militar, o piloto civil tem ao seu dispor um plano de trabalho mensal que pode conjugar com a sua vida quotidiana e familiar. Salvo raras exceções, a sua actividade profissional está praticamente confinada à execução dos voos escalados e usufruir dos períodos de descanso legalmente estabelecidos.

Os riscos associados ao desenvolvimento da actividade aérea estão sempre presentes na vida de um piloto de aeronaves seja ela militar ou civil. No entanto, a execução das operações aéreas militares, independentemente de serem executadas por aeronaves de combate, de transporte ou helicóptero, pela especificidade das missões realizadas, envolve riscos acrescidos. Um avião militar é uma plataforma concebida e configurada para operar tanto em tempo de paz como em teatros de guerra, o que não acontece na aviação civil.

Relativamente aos aspectos motivacionais, se levarmos em linha de conta os aspectos extrínsecos da motivação - o salário -, é claro que os pilotos civis levam larga vantagem atendendo às elevadas remunerações que auferem. Mas se atendermos aos aspectos intrínsecos da motivação - o gostar do que se faz - já a situação se torna muito mais difusa, uma vez que, mesmo chamado a desempenhar um sem número de actividades que nada têm a ver com a actividade aérea, o piloto militar tem uma actividade muito mais variada e gratificante do que o piloto civil.

Os constantes cortes orçamentais e estatutários a que os militares têm sido sujeitos, as dificuldades que as FFAA têm vivido na sua afirmação perante a sociedade civil face às missões que desempenham tanto a nível nacional como internacional, têm contribuído para o desprestígio da IM, desmotivando quem nelas serve.

Face ao exposto, considera-se validada a Hipótese 1 deste trabalho de investigação.

3. Os pilotos militares nas FFAA

a. Análise da situação nos ramos

Com esta análise pretende-se fazer um ponto de situação no seio das FFAA, em Portugal e, a partir daí, apurar até que ponto a diversidade dos impactos operacionais e financeiros provocados pela falta de pilotos, conjugado com a influência destes na cultura



organizacional de cada um dos ramos, poderão condicionar a solução do problema. Decorrente desta análise, averiguar da eficácia das acções correctivas entretanto tomadas.

(1) Marinha. O recrutamento é interno e voluntário, aberto a guarda-marinhas e segundos-tenentes da classe de Marinha com menos de um ano de posto, não especializados e que não se encontrem em processo de especialização³. São oficiais do QP, oriundos da Escola Naval (EN) e com grau académico de nível superior. Como oficiais da classe de Marinha, para além do desempenho das funções específicas resultante das qualificações técnicoprofissionais, incumbe-lhe a administração superior do ramo. Estão obrigados a cumprir um tempo de serviço mínimo efectivo, de oito anos, findos os quais podem pedir abate ao quadro.

O processo de selecção passa pela FA onde os candidatos são submetidos à prestação de provas psicotécnicas e médicas, findas as quais frequentam o curso de pilotagem, também este ministrado na FA.

O currículo do curso tem sofrido alterações e adaptações ao longo do tempo, mas sempre de acordo com as normas estabelecidas pelos organismos internacionais e homologado pelo INAC, entidade que regula e fiscaliza o sector de aviação civil nacional. O curso actualmente implementado, resulta de despacho do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), de Junho de 2008, totaliza 900 horas na componente teórica e 254 horas de voo, correspondendo, em termos civis, à Licença de Piloto de Linha Aérea cativa⁴ de Aviões/Helicópteros (LPLA(A/H)). Destas 128 horas são efectuadas em aeronave de asa fixa (Epsilon) e simulador, e 126 horas em helicóptero (AL III), uma vez que todos eles se destinam a guarnecer a Esquadilha de Helicópteros da Marinha⁵ e operar os helicópteros Super Lynx, vectores aéreos que integram o sistema de armas das fragatas da classe Vasco da Gama e Bartolomeu Dias. No período inicial e concluída a fase de formação, permaneceram na FA complementando as tripulações de helicópteros, nomeadamente SA-330 Puma e AL III, enquanto a Marinha não dispôs desta capacidade. Segundo opinião dos pilotos mais experientes colocados na esquadilha a formação ministrada na FA continua a ser adequada às exigências operacionais do ramo.

De um total de 23 pilotos formados para a Marinha, apenas três abandonaram a organização, dois por passagem à situação de reserva e um por abate ao quadro. Destes,

³ Anexo à Ordem da Direcção do Serviço de Pessoal da Marinha - 1ª Série, nº 44, de 01 de Julho de 2008;

⁴ Cativa porque, embora a componente teórica esteja concluída, a atribuição da licença definitiva fica dependente de atingir o número de horas de voo exigidas;

⁵ Criada pelo Decreto-Lei nº 49/93, de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica da Marinha;



apenas dois saíram por opção pela aviação civil, pelo que o fenómeno da dificuldade de retenção não tem, por enquanto, significado. O facto de estes militares serem oriundos da classe de Marinha, implica o regresso à classe de origem após o momento em que cessam a actividade de voo.

Durante o período em que estão alocados à actividade de voo, recebem um SSA correspondente ao posto, de acordo com o Regulamento de Serviço Aéreo da Marinha. Após este período podem constituir-se como reserva operacional, continuando a ser considerados Pessoal Navegante Permanente (PNP) por um período de seis anos, desde que cumpram o treino mínimo de voo e o respectivo posto⁶ tenha cabimento orgânico na Esquadilha de Helicópteros. Enquanto se mantiverem nesta situação continuam a receber o SSA.

Durante os cerca de 15 anos colocados na Unidade Aérea, cada piloto efectua em média 2.500 horas de voo, passa cerca de sete anos e meio embarcado e navega efectivamente, fora da Base Naval, cerca de dois anos e meio.

(2) Exército. O recrutamento foi interno e aberto a oficiais⁷ e sargentos do QP, tendo como limite a idade de 30 anos. O processo selectivo ocorreu na FA onde os candidatos foram submetidos à prestação de provas psicotécnicas e médicas. Entre 1994 e 2000, a formação de pilotagem decorreu na FA, frequentando um curso com currículo idêntico ao ministrado aos candidatos da Marinha e da FA, com destino aos helicópteros. Entre 2000 e 2004, essa formação deslocou-se para Espanha, onde lhe foi ministrado um curso de pilotagem com cerca de 50 horas de voo, na Força Aérea Espanhola, complementado com outra formação em torno das 160 horas de voo, esta de nível tático, no Exército Espanhol, totalizando cerca de 210 horas de voo exclusivamente em helicóptero. Os pilotos formados na FAP têm equivalência, em termos civis, à Licença de Piloto Comercial de Helicópteros (LPCH).

Estes pilotos destinam-se a operar os helicópteros do Grupo de Aviação Ligeira do Exército (GALE)⁸, meios esses ainda não adquiridos. No período inicial, concluída a fase de formação, os pilotos formados na FA operaram integrados nas tripulações de

⁶ Até Capitão de Fragata, posto do Comandante da Esquadilha de Helicópteros;

⁷ Oficiais das Armas (Infantaria, Cavalaria e Artilharia).

⁸ Pelo despacho 72/MDN/93 do Ministro da Defesa Nacional, de 30Jun, o Grupo de Aviação Ligeira do Exército foi incluído nas Unidades a criar, sendo-lhe estabelecida a localização de TANCOS (DR II Série, nº 163 de 14Jul93);



helicópteros AL III da FA, tendo regressado ao Exército alguns anos depois. Três deles retornaram à FA, onde se têm mantido nos últimos anos, completamente qualificados.

De um total de 22 pilotos formados para o Exército, apenas um abandonou a organização, por abate ao quadro, enquanto outros quatro se mantêm na situação de licença especial para exercício de cargos políticos. Todos eles estarão a prestar serviço em operadores aéreos civis.

O facto destes militares serem oriundos de diferentes classes e armas, faz com que regressem à sua origem após o momento em que cessam a actividade de voo. Também o grau académico é diferenciado, variando entre o 12º ano de escolaridade, caso dos sargentos, e o nível superior, referente aos oficiais das armas formados na Academia Militar (AM).

Durante o período em que estão alocados à actividade de voo, recebem um SSA correspondente ao posto, de valor igual ao auferido pelos pilotos da Marinha e da Força Aérea.

Presentemente, todos eles se encontram operacionalmente activos, três na FA, quatro no Exército Espanhol e dez na Empresa de Meios Aéreos (EMA), mediante o estabelecimento de protocolos. Possuem, em média, uma experiência de cerca de 1.000 horas de voo.

(3) Força Aérea. Na FA os pilotos prestam serviço mediante duas situações distintas, como oficiais do QP ou como oficiais em RC.

Os oficiais pilotos do QP são oriundos da Academia da Força Aérea (AFA), possuem o grau académico de nível superior e formam o quadro especial de PILAV. Para além do desempenho das funções específicas resultante das qualificações técnico-profissionais, incumbe-lhe a administração superior do ramo. Estão obrigados a cumprir um tempo de serviço mínimo efectivo, na especialidade, de oito anos, findos os quais podem pedir abate ao quadro. No entanto, os militares cuja data de ingresso no quadro PILAV seja posterior a 16 de Setembro de 2007, estão obrigados a cumprir um tempo de serviço mínimo efectivo de 12 anos⁹. Prestam ainda serviço como oficiais do QP alguns militares do quadro especial de técnicos, denominados Pilotos (PIL), com grau académico de bacharelato, a quem incumbe, para além de funções específicas inerentes às

⁹ Alteração ao EMFAR, introduzida pelo Decreto-Lei n° 310/2007, de 11 de Setembro;



qualificações técnico-profissionais, a chefia de órgãos e serviços da FA. Este quadro está em fase de extinção, desde 1993, contando apenas com cinco pilotos no serviço activo.

Relativamente aos oficiais Pilotos em Regime de Contrato (PIL-RC), é exigido aos candidatos, no momento da selecção, desde o 12º ano de escolaridade, como habilitação mínima, até qualquer licenciatura ou bacharelato, desde que tenham concluído o 12º ano com aproveitamento em matemática. Estão obrigados a cumprir um contrato de seis anos, após o brevetamento, findos os quais passam à situação de disponibilidade.

O recrutamento é essencialmente externo. O processo de selecção é integralmente realizado na FA sendo os candidatos submetidos à prestação de provas psicotécnicas, médicas e físicas. O curso actualmente implementado e ministrado na FA, resulta de despacho do CEMFA, de Junho de 2008, totaliza 180 horas de voo efectuadas em simulador e aeronave de asa fixa (Epsilon) e aplica-se tanto ao pessoal do QP como em RC. A componente teórica para o pessoal em RC totaliza 900 horas, enquanto que para o pessoal do QP é ministrada ao longo dos quatro anos vividos na AFA, complementado com algumas matérias específicas leccionadas na Esquadra de Instrução de Voo. O curso de pilotagem está homologado pelo INAC e equivale, em termos civis, no momento actual, à Licença de Piloto de Linha Aérea cativa de Aviões/Helicópteros (LPLA(A/H)).

Nas situações em que a capacidade da FA não responde às necessidades¹⁰, os alunos PILAV excedentários frequentam o curso de pilotagem em forças aéreas de países amigos, mediante o estabelecimento de acordos, com ou sem ressarcimento financeiro. Nos últimos anos concluíram o curso de pilotagem na Força Aérea dos Estados Unidos (USAF) um elevado número de Pilotos Aviadores, prevendo-se uma continuidade não só na USAF, mas também na Força Aérea Brasileira (FAB).

A FA tem presentemente nas suas fileiras um total de 240 pilotos, para um objectivo meta de 349. Na última década abandonaram a FA um total de 283 pilotos (222 PILAV, 49 PIL e 12 PIL-RC), representando uma média de 28 pilotos/ano, tendo, durante o mesmo período, ingressado apenas 199 novos pilotos (130 PILAV e 69 PIL-RC), a que corresponde uma média de 20 pilotos/ano (Anexo A). Da análise a estes números podemos constatar que o saldo é francamente negativo. Dentro do universo dos pilotos do QP, a área mais deficitária verifica-se ao nível do quantitativo de Major e Capitão/Subalerno, registando os últimos um défice de 72 pilotos (107 efectivos para um objectivo meta de

¹⁰ Segundo informação recolhida junto da Direcção de Instrução da Força Aérea, a capacidade da Esquadra 101 é de cerca de 24 Alunos-Pilotos/ano, divididos em dois cursos de 12;



176), ou seja está assegurado apenas 61% do quadro orgânico¹¹. Importante é ainda referir que nos últimos dois anos abandonaram a organização 15 coronéis PILAV, a quase totalidade dos quais para ingressar em companhias de aviação civil. Embora a mesma situação tenha ocorrido relativamente a três oficiais gerais, espera-se ser este um fenómeno meramente pontual. Caso esta situação se mantenha, para além das graves lacunas já existentes ao nível da execução e funções de Estado-Maior, poderá vir a assistir-se a dificuldades relacionadas com a selecção de oficiais PILAV para funções de comando e direcção.

Esta saída maciça de pilotos, provoca grandes restrições ao nível da regeneração de pessoal, operação dos meios e por consequência dificuldades no cumprimento da missão, obrigando a um maior empenhamento do pessoal que permanece nas fileiras, com sacrifícios acrescidos e excessivamente penalizantes em termos pessoais e familiares.

b. Impactos Operacionais

Decorrente da Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas, cabe ao Governo a definição da política de defesa nacional e a aprovação do conceito estratégico de defesa. Definidas estas orientações políticas, a mesma lei prevê quatro níveis de orientação para o desempenho das FFAA. São eles, o conceito estratégico militar, as missões, os sistemas de forças e o dispositivo. Sob projecto do Conselho de Chefes de Estado-Maior e mediante proposta do Ministro da Defesa Nacional, compete ao Conselho Superior da Defesa Nacional definir as missões específicas das FFAA (Lei 29, 1982: artº 25, nº 1.). O dispositivo do sistemas de forças é aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (Lei 29, 1982: artº 25, nº 2.). Definidas as missões e os meios, o Chefe de Estado-Maior responde perante o Ministro da Defesa Nacional e perante o Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas pela preparação, disciplina e emprego dos meios do respectivo ramo (Lei 29, 1982: artº 57º, nº 1).

Serve este enquadramento para focar a atenção no facto de que, a execução destas missões politicamente definidas e a operação dos meios correspondentes aos sistemas de forças superiormente aprovados, exigem pessoal preparado, qualificado e em número adequado à satisfação das necessidades. Quando este quantitativo decresce, empenhamentos penosos e desproporcionados são exigidos ao pessoal remanescente. É esta a situação que actualmente se vive em relação aos pilotos nas FFAA, particularmente

¹¹ Conferência proferida pelo Director de Pessoal da Força Aérea, em 14JAN09, no IESM (CPOG 2008/2009).



na FA. Cumpre deixar claro que, mesmo perante os constrangimentos identificados, o sentido de missão e o dever de disponibilidade permanente para o serviço, aproveitando ao máximo os cada vez mais escassos recursos humanos disponíveis, têm permitido, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais e familiares, o cumprimento da missão. A saída maciça de pilotos vivida na última década colocou as Unidades Aéreas da FA, algumas delas consideradas vectores estratégicos importantes, fruto da missão atribuída, em situação muito difícil. Esquadras de transporte com módulos orgânicos previstos de seis e quatro tripulações, guarnecidas com apenas duas, esquadras de vigilância e patrulhamento marítimo prevendo cinco tripulações qualificadas, com apenas duas, esquadras de helicópteros para missões de transporte, busca e salvamento e evacuação sanitária com módulos previstos de 14 e cinco tripulações, guarnecidas com dez e três tripulações respectivamente, o mesmo acontecendo relativamente às esquadras de instrução e combate com défices de pessoal qualificado e experiente muito significativo (Anexo B). Este abandono maciço, prematuro e não programado a que se tem vindo a assistir acarreta impactos operacionais graves, ao ponto de poder vir a colocar em causa o cumprimento da missão.

No seio da Marinha esta situação não tem tido grande significado, uma vez que da totalidade de pilotos formados apenas três se afastaram do serviço activo, pelo que eventuais dificuldades operacionais não poderão ser imputadas a este facto. Para um módulo de 15 pilotos previstos, a Esquadilha de Helicópteros tem presentemente 16 atribuídos.

Embora os helicópteros integrem o sistema de armas de alguns dos vasos de guerra da Marinha, o meio aéreo é encarado como um dos componentes deste sistema, eventualmente o mais importante, mas mais um. A missão primária não deixará seguramente de ser cumprida por indisponibilidade do vector aéreo. Esta poderá ser seriamente afectada, mas nunca colocada em causa.

O Exército vive uma situação desconfortável uma vez que, embora o GALE possua no seu efectivo um elevado número de pilotos já formados, a verdade é que ainda não recebeu as aeronaves, pelo que as limitações se enquadram primariamente na indisponibilidade dos meios aéreos, não sendo por isso possível efectuar qualquer avaliação em termos operacionais. Poder-se-á dizer que, do ponto de vista operacional a problemática dos pilotos poderá ter consequências na missão do ramo, mas não ao ponto de a comprometer.



6. Repercussões financeiras

A FA considera que a formação de um piloto operacional do QP tem um custo aproximado de 2,0M€ (MEMO 13, 2007: 2/5). Não menos importante é também o capital de experiência aeronáutica e militar adquirido e que demora, após a entrada na FA, cerca de 12 anos a consolidar. É muito deste investimento no capital humano que as FFAA vêm transferir-se, a custo zero, para as companhias e operadores aéreos civis.

Como medida correctiva, a FA tem levado a cabo um esforço suplementar no que diz respeito à regeneração de novos pilotos. Atendendo ao facto de a capacidade interna estar praticamente esgotada com a formação de pilotos em RC, um elevado número de alunos tirocinantes da AFA tem sido enviado a receber instrução de pilotagem na USAF. Com esta operação, que se pensa ser de carácter excepcional, o Estado Português investiu já, desde 2004, cerca de US\$ 61.5M¹² na formação de 77 novos pilotos e na qualificação de oito pilotos de F-16. Destes 77, 46 entraram já em linha, encontrando-se ainda em formação, nos Estados Unidos da América (EUA), os restantes 31¹². Não menos importante é o facto de nada garantir que este investimento venha a ter um retorno consentâneo com o investimento efectuado, uma vez que, dentro de quatro a cinco anos, quando na plenitude das suas qualificações e competências, alguns destes militares começam a reunir condições para poder abandonar a carreira, por abate ao quadro, sem qualquer ressarcimento ao Estado.

Nesta sociedade global dominada pelas regras do mercado e da concorrência, se nada for feito de forma a alterar esta situação, continuar-se-á a assistir a um delapidar de recursos financeiros de elevadíssima monta, abastecendo um mercado concorrencial, ávido de “mão-de-obra” altamente qualificada, numa luta desigual, uma vez que nada investem na formação desses activos. Considerando apenas as companhias aéreas com maior implantação no mercado civil nacional, deparamo-nos com uma oferta de emprego que ronda os 1.150¹³ postos de trabalho para pilotos e que, mesmo em momento de crise, têm mantido níveis de agressividade assinaláveis no seu recrutamento.

¹² Dados referentes a 31JAN09, fornecidos pelo Serviço Administrativo da Direcção de Finanças da Força Aérea e pela Direcção de Instrução da Força Aérea;

¹³ 806 TAP, 170 Portugália, 100 SATA Internacional, 39 EMA, 36 WIGHT.



d. Influência dos pilotos na cultura organizacional dos ramos

Não é propósito deste trabalho apresentar um estudo científico e fundamentado sobre a cultura organizacional de cada um dos ramos, mas tão só, enquadrar a especificidade dos pilotos na cultura de cada um deles e assim poder avaliar da sua capacidade de influência na estrutura de comando e, conseqüentemente, o seu contributo na tomada de decisão orientada para a solução do problema.

Na Marinha, a cultura organizacional assenta fundamentalmente na sua história, no culto da tradição e no cumprimento da missão (Almeida, Pereira, Ribeiro, 2008: 6).

Os meios que operam proporcionam ambientes de trabalho fechados e isolados, o desempenho da missão obriga a longos períodos de afastamento familiar e as adversidades ambientais são inóspitas e hostis.

A maior parte dos seus efectivos pertence ao QP e engloba as classes de oficiais, sargentos e praças, tornando-a num caso único no seio das FFAA. O quadro de oficiais está repartido pelos oficiais oriundos da EN e os que são oriundos de sargentos e praças. Embora não sejam visíveis diferenciações significativas relativamente às classes e meios operados, verifica-se um ascendente na classe de Marinha o mesmo acontecendo relativamente à prestação de serviço em navios combatentes. Poderá assim afirmar-se que a classe dominante é a de Marinha, a quem compete a administração superior do ramo. Embora os pilotos integrem uma especialização dentro da classe de Marinha, o facto de terem um período de vida ainda curto, leva a que não possuam uma subcultura própria de raiz profunda. O facto de constituírem um número diminuto concede-lhe apenas um nível de influência de acordo com o seu peso na classe e não na especialidade.

No exército, a cultura organizacional tem como catalisador o “culto da Pátria” enfatizando o combatente, a missão e o líder (Almeida, Pereira, Ribeiro, 2008: 8).

Um dos traços culturais mais significativos assenta no desenvolvimento intelectual do factor humano, fundamentalmente no exemplo do líder. Embora o cumprimento da missão seja o motivo central, corporizado no espírito de missão e de sacrifício, a cultura da valorização pessoal prevalece em detrimento da qualidade dos equipamentos e da tecnologia.

As diferenças culturais mais vincadas no seio do Exército estão relacionadas com a tradicional distinção entre os oficiais oriundos da AM e os outros, entre as armas e os serviços e, dentro das armas, a distinção entre as combatentes e as outras. Coexistem com esta cultura organizacional uma série de “subculturas”. São os casos das operações



especiais, comandos, paras, polícia do exército, entre outras. Ao posto de General e Tenente-General apenas têm acesso os oficiais provenientes dos quadros de infantaria, artilharia, cavalaria, engenharia e transmissões, provocando uma ascendência lógica sobre os outros.

Tal como na Marinha, os pilotos são militares provenientes de diferentes classes e armas, a elas regressando passado o período em que estiveram alocados à actividade de voo. O facto de a actividade aérea ser inexistente no seio do Exército leva a que não exista ainda uma “subcultura” própria. A sua capacidade de influência na tomada de decisão, é praticamente insignificante no que à defesa do interesse da especialidade diz respeito.

Na FA, a cultura organizacional está centrada no cumprimento da missão, sustentada na especialização do pessoal e na capacidade tecnológica dos meios (Almeida, Pereira, Ribeiro, 2008: 10).

O traço cultural mais expressivo está no facto de que “a FA existe porque tem aviões e estes são operados pelos pilotos”, gerando-se assim uma ligação intrínseca entre missão, pilotos e aeronaves, fenómeno que se traduz numa clara distinção entre “os que voam e os outros”, num “conceito” a que vulgarmente se chama o “culto dos pilotos”.

Tal como a Marinha a FA convive diariamente com a missão e é na nobre missão da defesa e controlo do espaço aéreo que reside a sua verdadeira essência. Os PILAV são a classe dominante, não só pelos motivos apresentados, mas também pelo facto de a eles estar atribuída a administração superior do ramo. Dentro destes, existe uma clara diferenciação entre os pilotos de caça, de transporte e de helicópteros. As capacidades de liderança são adquiridas fundamentalmente pela experiência, quer na necessidade permanente de tomada de decisões, quer pela imprevisibilidade dos acontecimentos que lhe dão origem.

Comparando a especificidade dos pilotos em cada um dos ramos, fácil se torna compreender que estamos perante situações muito distintas. No caso da Marinha, mesmo sendo piloto, o militar é antes de tudo um oficial da classe de Marinha e o facto de ter adquirido uma sub-especialização, para além de não comprometer as suas perspectivas e expectativas de carreira, em nada influencia a cultura organizacional do ramo. O facto de estarem convenientemente enquadrados e imbuídos na cultura naval, serem vistos como mais um elemento no cumprimento da missão e de merecerem já alguns privilégios, leva a que as suas reais preocupações, como pilotos, não sejam consideradas factor preocupante.



No Exército a situação é ainda mais radical, uma vez que os pilotos se encontram dispersos por uma série de organizações externas ao ramo, são oriundos de classes e armas distintas levando a que as suas aspirações e preocupações, como pilotos, não façam parte das prioridades do ramo.

Na FA, o PILAV está no “centro da questão”, quer no que concerne ao cumprimento da missão, uma vez que sem este a missão não faz sentido, quer em termos organizacionais, pelo facto de lhe estar atribuída a administração superior do ramo. A nível interno e na condição de especialidade dominante, tem, perante as outras, um nível de ambição e de influência muito diferenciado. A nível externo e dada a aparente passividade dos outros ramos, cabe-lhe, na sequência das responsabilidades atribuídas, dirimir argumentos e apresentar propostas adequadas, credíveis e fundamentadas, obrigar à sua discussão nos fóruns próprios, de forma convincente, tendo em vista a resolução da situação crítica que actualmente o ramo atravessa.

6. Acções correctivas entretanto tomadas

Da análise aos pontos anteriores, fácil se torna depreender que a situação que se vem vivendo nas FFAA, relativamente à insuficiência de pilotos militares e às consequências que daí advêm para o cumprimento da missão, é deveras preocupante. Perante um fenómeno que não é recente e com impactos tão visíveis, importa questionar sobre o que é que entretanto foi feito para evitar chegar a esta situação.

Para tentar minimizar o problema, a FA implementou e mantém activado um esforço suplementar de formação iniciado em 2003. Fruto deste esforço, entraram já em linha 161 novos pilotos (100 PILAV e 61 PIL-RC), tendo durante o mesmo período abandonado a FA 136 pilotos (108 PILAV, 22 PIL e 6 PIL-RC) (Anexo A). Embora o saldo seja positivo, a situação agravou-se pelo facto de se ter assistido a uma troca de pessoal altamente qualificado e experiente por pessoal *ab initio*. A regeneração de pilotos operacionais qualificados tornou-se crítica, uma vez que, a escassez de pilotos experientes nas esquadras de voo, agravada pelo seu elevado empenhamento em missões operacionais, destacamentos, alertas e serviços de escala, tornam morosa a qualificação e a progressão de novos pilotos.

A especificidade dos ramos relativamente à operação dos meios aéreos é muito diferenciada e tem impactos muito distintos no cumprimento da respectiva missão, pelo que a falta de pilotos não é forçosamente sentida de forma comparável. É neste contexto



que tem cabido à FA alertar a tutela para o problema, apresentando, para o efeito, propostas de solução, quer de carácter legislativo, quer financeiro. Algumas destas propostas, nomeadamente as de carácter legislativo, têm sido pontualmente aceites. São os casos do enquadramento da utilização da candidatura a cargos políticos para passagem à situação de reserva, introduzidos pelo DL n.º 279-A/2001, de 19 de Outubro e a alteração da norma estatutária relativa ao abate ao quadro, aumentando o tempo mínimo de serviço efectivo na especialidade PILAV de 8 para 12 anos, contemplada no DL n.º 310/2007, de 11 de Setembro. Pena é que se continue a optar por soluções que actuam exclusivamente na componente estatutária. Relativamente à questão financeira, a FA apresentou ao Ministro da Defesa Nacional, através do MEMO n.º 13/07, de 29 de Junho (Anexo C), uma proposta de solução tendente a implementar um novo modelo de atribuição do SSA, sem que se conheça qualquer desenvolvimento prático.

A nível governamental, com a ambição de colocar a população militar em paridade com o funcionalismo público, o poder político vem implementando uma série de normas legislativas que em nada têm favorecido a condição militar. As alterações introduzidas na Assistência na Doença aos Militares (ADM), os congelamentos do SSA e de progressão nos escalões são disso exemplo.

Também a alteração das condições de acesso à reserva e à reforma introduzidas pelo DL n.º 166/2005, de 23 de Setembro, diminuem a percentagem de bonificação do tempo de serviço de 25% para 15% e passam a exigir que o militar cumpra 55 anos de idade e 36 anos de serviço, para passagem à reserva. No caso específico dos pilotos, a sua permanência no serviço activo até aos 55 anos de idade, esvazia de conteúdo a previsão normativa que consagra o aumento de tempo de serviço em 40% pelo exercício da actividade de voo, uma vez que esta medida facultava a esses militares interromper a carreira numa fase ainda activa da sua vida (45 anos), constituindo-se com um factor motivador para a sua retenção.

Como podemos constatar, para além das medidas orientadas para um reforço na formação, apenas foram tomadas medidas restritivas, confirmando a tese de que tudo se tem feito para não permitir a saída prematura de pilotos do seio das FFAA e pouco ou nada se faz para criar condições que possibilitem a sua permanência nas fileiras de forma a que possam concretizar as reais expectativas de realização pessoal e profissional.

Grande parte destes factores de motivação negativos têm origem em causas exógenas, sendo, por isso mesmo, de difícil controlo por parte da IM. A verdade é que



serão seguramente as FFAA a sentir os reflexos dessas mesmas medidas e decisões, competindo por isso aos chefes militares apresentar e concretizar medidas de reforço positivo dos índices de motivação do seu pessoal, por forma a contrariar essas adversidades.

Esta situação endémica com que sempre se tem convivido, mas que ultimamente se agravou de forma alarmante e que está relacionada com a dificuldade de retenção dos pilotos militares no seio das FFAA, não pode ser visto como um facto isolado, que apenas diz respeito a um dos ramos, no momento à FA. Fosse este um problema transversal a todos eles e teria já tido, seguramente, uma solução adequada. Dado estar-se em presença de implicações muito diferenciadas, tanto ao nível operacional como financeiro, em cada um dos ramos e de a capacidade de influência por parte da referida especialidade na estrutura decisória ser igualmente desequilibrada, deveria esta problemática ser objecto de avaliação externa, preferencialmente ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN).

Os impactos operacionais e financeiros induzidos pela situação que actualmente se vive são excessivamente elevados, justificando, na defesa do interesse nacional, uma tomada de posição por parte da tutela. Dada a passividade dos outros ramos, compete à Força Aérea manter a iniciativa.

6. Síntese conclusiva

Na sequência da análise efectuada, poder-se-á dizer que se vive, no interior das FFAA portuguesas, um problema muito sério e preocupante, com consequências distintamente diferenciadas em cada um dos ramos. A qualidade do produto que é gerado, fruto do investimento na formação e desenvolvimento dos recursos humanos nas FFAA, tendo em vista a prossecução de um desígnio nacional, que não é mais do que a defesa e a soberania do Estado, o cumprimento dos compromissos internacionalmente assumidos, bem como a segurança e o bem estar da sociedade em que estamos inseridos, é um vector estratégico que jamais poderá ser desperdiçado. A formação, as qualificações e as competências que os pilotos militares adquirem ao longo da sua permanência no seio da IM, são uma mais valia que importa reter, sob pena de, para além de não rentabilizar o investimento efectuado, se poder vir a colocar em causa o cumprimento da missão. Se bem que a Marinha e o Exército não estejam seriamente afectados, a Força Aérea vive uma situação de ruptura, provocada essencialmente pela excessiva rotatividade dos pilotos verificada nos últimos anos. Esta situação tem levado a que o abandono por parte dos mais



experientes seja colmatado por pessoal apenas formado, contribuindo para uma degradação na operacionalidade do ramo, uma vez que o enquadramento e a qualificação dos novos pilotos estão seriamente afectados, dado o empenhamento operacional dos mais antigos e experientes.

O elevado esforço financeiro que tem sido orientado para a formação de novos pilotos, complementando a capacidade nacional com o recurso a forças aéreas estrangeiras, não tem surtido os resultados desejados uma vez que as Unidades Aéreas não têm capacidade para os absorver, no sentido de os qualificar operacionalmente e de lhes proporcionar o nível de proficiência essencial ao cumprimento da missão.

Não sendo as repercussões operacionais e financeiros, sentidas de forma comparável ao nível dos ramos, agravadas do facto de a capacidade de influência por parte dos pilotos na estrutura decisória ser igualmente desequilibrada, tem cabido exclusivamente à FA alertar a tutela para o problema, apresentando propostas de solução, quer de carácter financeiro, quer estatutário. Distintamente afectados, os outros ramos têm mantido uma postura passiva. No entanto, atendendo aos impactos operacionais e financeiros decorrentes da situação, poder-se-à seguramente afirmar que seria de todo justificável, na defesa do interesse nacional, uma solução conjunta. Não tendo as medidas entretanto tomadas surtido os efeitos desejados e dada a aparente dificuldade para consensos, que seja então o MDN a desenvolver uma avaliação no sentido de poder vir a introduzir as devidas correcções.

Fica assim demonstrado que as acções já tomadas no seio das FFAA, no sentido de limitar ou inverter esta situação, não se têm revelado suficientes, considerando-se validada a Hipótese 2 deste trabalho de investigação.

4. Soluções adoptados por FFAA de outros países e por empresas do Estado

a. A visão geral do problema

Embora a procura de pilotos militares pela aviação civil não seja um assunto recente, a verdade é que a expansão da aviação comercial, provocada pela liberalização do transporte aéreo na União Europeia (UE), no final dos anos 80, pela introdução de legislação relativa ao “céu único europeu” ocorrida nos finais da década de 90 e pelo acordo que liberaliza a prestação de serviços entre a UE e os EUA, aprovado pelo Parlamento Europeu, em 11 de Outubro de 2007, têm vindo aumentar, numa escala crescente, a dificuldade da sua retenção no seio da IM.



A par das FFAA portuguesas, a retenção dos pilotos militares tem sido um problema comum a praticamente todas as FFAA do mundo. Cientes da dificuldade em competir com os salários oferecidos pelas companhias civis, cada país tem tentado, à sua dimensão, estudar programas de incentivos tendo em vista a sua retenção dentro das organizações. A Revista Military Technology publicou, entre 1998 e 2000, uma série de artigos nos quais os CEMFA's de diferentes países expunham a sua visão relativamente às dificuldades que se avizinhavam.

O CEMFA espanhol dizia que a solução passaria pela combinação de políticas centradas no cumprimento de um período de serviço mínimo sujeito a pagamento de indemnização por saída antecipada, para além da criação de condições para tornar a Força Aérea mais atractiva, quer através de incentivos salariais, quer de benefícios sociais ou expectativas de carreira (MILTECH, 1999: 6/99, 28).

O CEMFA norueguês, referia que esta dificuldade não residia apenas na questão dos salários, mas que seria necessário oferecer um pacote de medidas contendo uma combinação de benefícios financeiros e pessoais, para além de uma clarificação e reestruturação organizacional (MILTECH, 1999: 6/99, 24).

Para o CEMFA de Singapura, a situação não se colocava, uma vez que o salário dos pilotos militares tinha como referência o dos pilotos civis em serviço na "Singapore Airlines". As dificuldades existentes estavam antes relacionadas com o facto de as companhias civis oferecerem carreiras mais longas em termos de permanência no voo. A transição para as companhias civis era facilitada a partir de determinado momento da carreira, passando o militar à situação de reservista (MILTECH, 1999: 6/99, 28).

Para o CEMFA da República Checa, a solução passaria pela introdução de uma regulamentação de carreira favorável, oferecendo perspectivas concretas aos pilotos para poderem ingressar nas companhias civis, após o termo do contrato de serviço militar (MILTECH, 1999: 11/99, 14).

Para o CEMFA israelita, era fundamental melhorar as condições de trabalho dos pilotos, assegurando o seu futuro no longo prazo e atribuindo compensações no final da prestação do serviço militar. Na Força Aérea Israelita existe a tradição dos pilotos reconhecerem a importância da sua missão na defesa do país. Mencionava ainda o facto de todos os pilotos continuarem a servir na reserva, mesmo depois de terminado o seu serviço regular (MILTECH, 1999: 8/99, 13).



Para o CEMFA belga, o principal objectivo era tornar mais atractiva a carreira de piloto militar, evitando assim a sua saída prematura. As medidas a implementar deveriam passar por prolongar os contratos de 9-12 anos para 13-15 anos, introduzir um prémio de retenção, alargar o período dedicado ao voo por parte dos pilotos e desenvolver procedimentos que facilitassem a transição dos pilotos militares em final de contrato, para as companhias civis (MILTECH, 1999: 8/99, 12).

Neste contexto, importa pois averiguar que programas foram entretanto adoptados no sentido de contornar esta problemática.

b. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Belga

Concluído o curso de pilotagem, os pilotos cumprem um contrato de seis anos, período este que corresponde a uma vez e meia o tempo dispendido na formação. Caso pretenda abandonar a vida militar, antes de concluído o período de contrato, fica sujeito ao pagamento de uma indemnização cujo valor é proporcional ao tempo que lhe falta cumprir.

Um piloto recebe três tipos de incentivos financeiros associados à actividade de voo:

- Um subsídio trimestral que obriga à execução de nove horas de voo por trimestre. Não cumprindo as nove horas receberá um valor proporcional às horas voadas. Este subsídio corresponde a 2.600€

- Uma gratificação relacionada com o nível de qualificação, sendo três os níveis estabelecidos: Júnior, Senior e Master. Dependendo da qualificação operacional, um piloto terá que esperar aproximadamente dois anos, depois de terminado o curso de pilotagem, para atingir o nível Júnior. Depois disso, necessitará de mais um ano para atingir o nível Senior e mais outro para o nível Master. Atribui-se trimestralmente 315€, 630€ ou 1.260€ conforme o nível que tenha atingido, Júnior, Senior ou Master, respectivamente;

- Uma gratificação orientada para a carreira, de forma a fidelizar os pilotos à vida militar. É atribuída uma gratificação de carreira que é paga cinco anos após a entrada no quadro, sendo, daí em diante, paga de dois em dois anos. Como a maior parte deles abandonava as FFAA com idades acima dos 35 anos, esta gratificação duplica a partir do momento em que ultrapassem a referida idade. Assim, esta gratificação anual cifra-se em 2.529€ para pilotos com idades abaixo dos 35 anos, passando para 5.058€ acima desta.

A Direcção de Recursos Humanos, assume como regra básica o facto de nenhum piloto poder ser colocado em aeronaves de transporte, se não garantir uma permanência de



pelo menos cinco anos de serviço nessa situação. No entanto, vários exemplos têm mostrado que esta regra nem sempre surte os efeitos desejados, pelo que está em curso a introdução de legislação tendente a introduzir um período extra, de quatro anos de permanência, para os pilotos nessa situação. Neste sentido, um piloto que tenha feito carreira em aviões a jacto ou em helicóptero e venha a obter a conversão em aeronaves de transporte, será obrigado a permanecer nas fileiras por um período de mais quatro anos. Se durante este período decidir abandonar a carreira militar terá de ressarcir o Estado de um montante equivalente aos custos dessa mesma reconversão. O mesmo argumento será válido no caso de, mesmo sendo piloto de transportes, venha a ser convertido nouro tipo de aeronave igualmente de transporte (Anexo D).

c. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea dos Estados Unidos

A Força Aérea dos Estados Unidos implementou, em 1989, um programa de retenção de pilotos, ajustável de acordo com a envolvente e os objectivos definidos e que combina as seguintes medidas, quer de carácter financeiro, quer administrativo:

- Programa de bonificações. Um pagamento anual extra, no valor de 25.000US\$, em troca de uma prestação de mais cinco anos de serviço. É feito em prestações anuais, sem direito a qualquer tipo de adiantamento. Por vezes, em troca da prestação de serviço por períodos de tempo mais reduzidos, 1, 2 ou 3 anos, são atribuídas quantias anuais mais baixas, 6.000, 9.000 ou 12.000US\$, respectivamente;
- Continuação obrigatória ao serviço. Em casos extremos, a obrigatoriedade de continuar ao serviço “Stop Loss”, no sentido de restringir a possibilidade de abandono da vida militar por parte dos pilotos. Uma medida temporária que, administrativamente, mantém o pessoal na situação de serviço activo por um período de tempo indefinido. Juridicamente polémica, está reservada apenas a situações de conflito extremo;
- Aumento no tempo de serviço efectivo. No caso dos pilotos e finda a fase de formação, a obrigatoriedade de permanência na situação de serviço efectivo, passou de oito para dez anos. Durante este período, nenhum outro empenhamento, qualificação ou mais-valia individual pode ser usada como pretexto para ultrapassar esses dez anos de serviço;
- Incremento na incorporação de pilotos. A sobre-produção de pilotos para além das necessidades é sempre uma opção, mas exige para além de um período de antecipação razoável (normalmente superior a um ano), um aumento nos regimes de esforço, quer para adquirir proficiência, quer para a manter (Anexo F).



d. Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Inglesa

O Ministério da Defesa Britânico, a braços com uma grande dificuldade na retenção de pilotos, levou a cabo, em 2001, uma avaliação com a finalidade de identificar os verdadeiros motivos que levavam a que estes abandonassem prematuramente a carreira militar. Em resultado desta avaliação, foram identificados os seguintes factores motivacionais, que estão na base da decisão para a desvinculação dos pilotos relativamente à carreira militar:

- A procura de uma estabilidade financeira familiar, aproveitando as oportunidades financeiras previstas no acto de desvinculação com a IM, acrescidas dos substanciais salários oferecidos pelas companhias aéreas civis;
- Tirar proveito do facto de, estando numa fase ainda activa da sua vida (38/40 anos), poderem optar pelo início de uma nova carreira já que, o decréscimo de oportunidades de comando, decorrentes da redução do número de unidades aéreas nas FFAA, limitaria o acesso aos postos mais elevados influenciando negativamente a sua progressão na carreira militar.

Em determinado momento da carreira, denominado “ponto inicial de pensão” ou “ponto de saída prematura”, correspondente à data em que o pessoal navegante atinge os 16/18 anos de serviço ou 38/40 anos de idade, o que acontecer mais tarde, o militar poderá optar por abandonar ou permanecer ao serviço das FFAA. Caso opte pelo abandono, é-lhe garantida uma pensão no valor de 14.900£ e um abono terminal de 44.800£. Se optar por permanecer em serviço, a pensão reduzirá para 11.000£ recebendo um abono terminal de 79.300£.

Como atrás foi referido, esta remuneração assegurada a meio da carreira militar, associada à dificuldade de progressão e à possibilidade de poder vir a desenvolver outra actividade profissional, substancialmente melhor remunerada, tem-se transformado num factor motivador para a desvinculação e não para a retenção. Com a finalidade de contrariar esta tendência a comissão de avaliação recomendou a implementação de um programa de incentivos financeiros e não financeiros, para o pessoal navegante. Este programa assenta fundamentalmente em duas vertentes:

- Uma iniciativa de retenção financeira no “ponto inicial de pensão”, permitindo o pagamento de um bónus de 100.000£ (de uma só vez) em troca de mais cinco anos de serviço, para o pessoal da chamada “carreira vertical”;



- Uma estrutura de carreira paralela, “carreira horizontal”, permitindo ao pessoal seleccionado permanecer exclusivamente afecto à actividade de voo, beneficiar do ponto de vista financeiro mas com oportunidades de promoção limitadas.

Em Abril de 2002, entrou em acção o pagamento do bónus ao pessoal orientado para a “carreira vertical”, em troca de mais cinco anos de serviço. Neste momento está já em vigor a segunda fase correspondente ao período 2007/2010.

Em Abril de 2003, foi iniciado o processo referente à compensação financeira ao pessoal seleccionado para a “carreira horizontal” (Anexo E).

6. Programa de incentivos adoptado pela Empresa de Meios Aéreos

No âmbito deste trabalho, considera-se de extrema importância analisar a Empresa de Meios Aéreos (EMA), não só por se tratar de uma empresa operadora de meios aéreos, mas também pelo facto de ser uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, tutelada pelo Estado, através do Ministério da Administração Interna (MAI) e, por isso, servir como mais uma referência.

A EMA - Empresa de Meios Aéreos, S. A., foi criada pelo Decreto-Lei nº 109/2007, de 13 de Abril. Conforme referido no seu preâmbulo, “trata-se de um dispositivo de meios aéreos que, para além da missão primária de prevenção e combate a incêndios florestais, pode também ser utilizado para missões distintas, tais como a vigilância de fronteiras, a recuperação de sinistrados, a segurança rodoviária e o apoio às forças e serviços de segurança, protecção e socorro”. O mesmo diploma, para além de aprovar o respectivo estatuto, refere ainda que “os meios aéreos que integram o património da EMA e cuja utilização se destine, exclusivamente, a missões de apoio às forças e serviços de segurança, protecção e socorro podem, nessa medida, ser declaradas aeronaves do Estado, por despacho conjunto dos Ministros da Administração Interna e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações” o que veio a efectivar-se através do Despacho nº 24413/2007. Pelo Despacho nº 979/2009, do Presidente do Conselho Directivo do INAC, é concedida à EMA uma licença para o exercício da actividade de trabalho aéreo, nas modalidades constantes do Certificado de Operador de Trabalho Aéreo, para quatro aeronaves de peso máximo à descolagem não superior a 2.250kg e por um período de dez anos.

Tem ao seu serviço um total de nove aeronaves, seis do tipo Kamov, KA-32^a11BC e três Ecureuil AS-350B3. Para as operar prestam serviço na companhia 36 pilotos, 26 dos



quadros próprios e dez militares do Exército, para um módulo previsto de 39. O regime de esforço anual é de 3.900 horas de voo, das quais 2.400 para a frota Kamov e 1.500 para a frota Ecureuil. Executam missões de Estado para organismos tutelados pelo MAI, nomeadamente, a Autoridade Nacional de Protecção Civil (ANPC), a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), a Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia de Segurança Pública (PSP) e o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF).

O dispositivo operacional consiste numa Base Principal, localizada no Aeródromo de Ponte de Sôr e dois destacamentos permanentes, em alerta H24, de apoio à ANPC, um no Heliporto Municipal de Loulé e outro no Heliporto dos Bombeiros de Santa Comba Dão. De acordo com a época de incêndios florestais, é ainda definido um dispositivo territorial de destacamentos temporários para operações aéreas de combate a incêndios florestais.

Os pilotos pertencentes aos quadros da empresa, para além do vencimento base, auferem uma série de subsídios mensais dos quais se destacam:

- Subsídio de Prontidão de Voo - de valor fixo (1.100€);
- Subsídio de Função - Directores de Operações e Formação, Chefes de Frota, Chefes de Base (valores variáveis de acordo com a função (750 a 1.250€);
- Subsídio de Instrutor - de valor fixo (400€);
- Subsídio de Verificador - de valor fixo (510€).

Em termos práticos, relativamente à frota Kamov, um piloto comandante poderá auferir um vencimento base a variar entre os 3.700€ e 5.100€ enquanto que um co-piloto auferirá cerca de 2.200€. No que respeita à frota Ecureuil, o piloto poderá auferir um vencimento base a variar entre os 2.800€ e 3.700€. A todos estes valores há a acrescentar, no mínimo, os 1.100€ de Subsídio de Prontidão de Voo. Os pilotos do Exército recebem o seu vencimento através do ramo, sendo este posteriormente ressarcido dos respectivos valores (Anexo G).

f. Síntese conclusiva

Como se pode depreender, quer pelas orientações apontadas pelos ex-CEMFA's há cerca de 10 anos atrás, quer pelos programas de retenção implementados nalgumas forças aéreas aliadas, a solução passa essencialmente pela criação de incentivos financeiros, conjugada nalguns casos, com incentivos estatutários. Relativamente à aplicação dos primeiros, nota-se uma diferenciação entre os países com FFAA de maior dimensão, com



um nível de ambição na cena internacional mais elevado e que optam pela atribuição de bónus de valores consideráveis, aplicados de forma temporal e de acordo com as necessidades operacionais decorrentes das suas opções estratégicas. São os casos das Forças Aéreas Americana e Inglesa. Esta última tem ainda a particularidade de ter criado uma carreira horizontal, pela qual os pilotos seleccionados poderão optar, podendo assim dedicar-se exclusivamente à actividade de voo e beneficiar de incentivos financeiros mas com limitações de progressão na carreira militar.

Já nas forças aéreas de menor dimensão, caso da Força Aérea Belga, talvez pelo facto de se constituir num ambiente de maior proximidade e afinidade pessoal leva a que a atribuição de incentivos financeiros seja não só mais comedida, mas também com maior grau de repartição e abrangência. Nota-se uma preocupação na combinação da remuneração base com compensações progressivas, programadas de acordo com o avanço na carreira, compatíveis com as qualificações adquiridas e com o incremento das correspondentes responsabilidades funcionais. Importante referir, é também o facto de em todas estas modalidades, os incentivos estarem sempre orientados para determinado ponto da carreira do militar, normalmente correspondente ao momento em que este pode decidir continuar ou abandonar a instituição.

Como já atrás foi salientado, a EMA é uma empresa do Estado, com estatuto de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, que opera meios aéreos considerados aeronaves de Estado com capacidades idênticas às que operam nas FFAA, executa missões anteriormente atribuídas às FFAA, tem no seu seio pilotos militares, auferindo os pilotos dos seus quadros compensações financeiras em nada comparáveis às atribuídas aos pilotos militares que servem, não só na EMA, mas também nas FFAA.

Poder-se-á por isso afirmar que não faltam ensinamentos e exemplos de programas de incentivos implementados em forças aéreas de outros países, nem mesmo em empresas do Estado Português, que possam servir de referência de estudo para as nossas FFAA, considerando-se assim validada a Hipótese 3 deste trabalho de investigação.

5. Proposta de solução para as FFAA Portuguesas

a. Natureza dos incentivos a implementar

Conhecidos que são os motivos pelos quais os pilotos abdicam da carreira militar por opção pela aviação civil, fácil se torna compreender que os incentivos a implementar



deverão passar primariamente pela atribuição de compensações de natureza essencialmente financeira, complementadas, na medida do possível, com outras de carácter estatutário.

Atendendo ao facto de os pilotos possuírem já um enquadramento estatutário diferenciado, quer pelo incremento na contagem do tempo de serviço, quer na atribuição da componente financeira pela actividade de voo, o SSA, considera-se ser nessas especificidades que deverão incidir as necessárias actualizações.

b. Momento da carreira mais favorável

Definida a natureza dos incentivos, importa identificar em que ponto da carreira do militar se deverão tornar efectivos.

Há dois momentos marcantes a considerar e que estão igualmente referenciados noutras forças aéreas. O primeiro corresponde à data de cumprimento do tempo mínimo de serviço efectivo, momento a partir do qual o militar pode solicitar abate ao quadro sem qualquer ressarcimento ao Estado e, o segundo, associado à data a partir da qual este pode solicitar a passagem à situação de reserva.

Com as alterações introduzidas pelo DL n° 310/2007, a primeira corresponde ao momento em que o militar completa 12 anos de quadro e que ocorre normalmente entre os 31 e os 33 anos de idade, no posto de Major ou Capitão, medida que apenas surtirá efeitos práticos a partir de Setembro de 2015. Sendo certo que esta medida irá garantir a sua retenção por mais quatro anos, o que é uma vantagem assinalável, teremos, no entanto, que estar precavidos para os imprescindíveis ajustamentos por parte do mercado, considerando ser este o momento da carreira para o qual deverão ser orientados os incentivos financeiros.

A segunda ocorreria aos 44/46 anos de idade, no posto de Tenente Coronel ou Coronel, por passagem à situação de reserva completados que fossem 36 anos de serviço, não fosse a alteração introduzida pelo DL n° 166/2005, de 23 de Setembro, que obriga o militar a cumprir 36 anos de serviço e 55 anos de idade para que tal possa acontecer, esvaziando de conteúdo a norma que consagra um aumento do tempo de serviço em 40% pelo exercício da actividade de voo. Considera-se ser para este momento que deverão apontar os incentivos estatutários, permitindo, por um lado a interrupção da carreira militar para optar por outra actividade profissional numa fase ainda activa da sua vida e, por outro, desanuviar o quadro, sob pena de se poder vir a assistir a uma situação insustentável dado o elevado número de pilotos aviadores incorporados nos últimos anos.



c. Modelos de referência

Apresentados que foram alguns programas de incentivos colocados em prática por países estrangeiros e por empresas do Estado, pretende-se então averiguar quais aqueles que poderão servir de referência para este estudo.

Por razões relacionadas com a sua dimensão, o nível de ambição na cena internacional e a capacidade de projecção, considera-se ser a Força Aérea Belga aquela que mais se aproxima do caso português, tornando-se assim uma das referências, no que à atribuição de incentivos financeiros diz respeito. Considera-se adequado o estabelecimento de um subsídio compensatório pelo desgaste que as operações aéreas militares provocam, que tenha um carácter progressivo ao longo da carreira militar, que premeie as graduais qualificações adquiridas, que compense as responsabilidades funcionais crescentes e que se aproxime, dentro do que é razoável, das remunerações atribuídas pelas empresas aéreas civis.

Em termos nacionais e atendendo à similaridade com as FFAA, nomeadamente no que respeita ao tipo de meios operados, à tipologia das missões executadas e ao modelo de operação estabelecido, considera-se a EMA uma outra referência fundamental, no que diz respeito aos montantes a atribuir às compensações financeiras.

A Força Aérea, através do MEMO nº 13/07, de 29 de Junho, apresentou ao Ministro da Defesa Nacional uma proposta para um novo modelo de atribuição de SSA ao pessoal navegante (Anexo C). Este suplemento previa duas componentes, uma de desgaste acumulado, destinada a compensar o processo de desgaste contínuo provocado pela execução das operações aéreas ao longo dos anos e outra, denominada componente de risco, inerente à actividade aérea efectiva. Enquanto que a componente de risco teria um valor fixo, atribuído a quem na realidade exerce a actividade de voo, a compensação por desgaste teria um valor linearmente progressivo e cumulativo ao longo do tempo. A existência destas duas componentes permitiria criar uma diferenciação entre o pessoal navegante que efectivamente voa, não descurando aquele que se encontra a exercer actividades de Comando, Estado-Maior, a prestar serviço em organismos exteriores ao ramo ou da estrutura militar e que poderá não ter possibilidade de o fazer. Considera-se ser esta mais uma referência a ter em conta na proposta que se irá apresentar.



d. Orientações a seguir

Definidos os incentivos a implementar, o momento da carreira a partir do qual se deverão tornar efectivos e as referências atrás enumeradas, a proposta de incentivos financeiros deverá obedecer às seguintes orientações:

- Terá por base o conceito adoptado pela Força Aérea Belga, isto é, estabelecer um subsídio compensatório para o desgaste provocado na execução das operações aéreas militares, com um carácter progressivo ao longo da carreira, acompanhando as graduais qualificações adquiridas e o correspondente incremento das responsabilidades funcionais assumidas;

- Seguirá o modelo apresentado pela FA, ou seja, o SSA será constituído por duas componentes, uma de desgaste acumulado, de valor semestralmente acumulável e destinada a compensar o processo de desgaste provocado pela execução das operações aéreas ao longo dos anos e outra de valor fixo, denominada de risco, intimamente ligada à actividade aérea efectiva;

- O SSA deverá atingir o seu valor máximo no momento em que o militar atinja as condições para se poder desvincular da vida militar, o que, no caso português, deverá ocorrer completados que sejam doze anos de serviço efectivo, fase que corresponde normalmente ao posto de Major ou Capitão;

- Será calculado de forma a que um Capitão PILAV colocado no quarto escalão do referido posto passe a auferir, contabilizando apenas as componentes Remuneração Base e SSA, não os cerca de 3.100€ actuais, mas um montante próximo dos 4.600€ (ilíquidos)¹⁴, valor este correspondente ao valor médio auferido, nas mesmas componentes, por um piloto da EMA com mais de 2.500 horas de voo, e não o vencimento auferido por um co-piloto *ab initio* da TAP, como proposto no modelo apresentado pela FA. A opção pelos vencimentos da EMA em detrimento dos da TAP, dá à proposta uma maior consistência e credibilidade, não pelo valor em si, mas devido às especificidades estatutárias das empresas e às qualificações e experiência de voo adquiridas pelos militares.

Relativamente às propostas de alteração estatutária, a orientação a seguir deverá ter em conta o momento de passagem à situação de reserva.

¹⁴ Valores referentes a 2008;



e. Proposta de incentivos

(1) Incentivos financeiros

Decorrente destas orientações e atendendo ao facto de um Capitão colocado no quarto escalão auferir uma Remuneração Base de cerca de 2.000€¹⁴, será necessário complementar este valor com um SSA na ordem dos 2.600€ de forma a fazer os 4.600€

Definido o montante a atribuir ao SSA, resta calcular o valor das respectivas componentes. Assim, comparando os actuais valores de SSA correspondentes aos postos de Capitão, Major e Tenente Coronel, com o Subsídio de Prontidão de Voo atribuído pela EMA, verificamos que ambos rondam os 1.100€, considerando ser este um valor adequado para ser atribuído como componente de risco. De forma a completar os 2.600€, a componente de desgaste terá de rondar os 62,5€ semestrais, acumuláveis, totalizando os 1.500€ ao fim de 24 semestres voados, ou seja, cumpridos os 12 anos de serviço efectivo.

Contrariamente à proposta da FA, este modelo valoriza significativamente a componente fixa, reconhecendo o esforço e a disponibilidade que a actividade de voo exige, não descurando a componente de desgaste que essa mesma actividade provocou ao longo dos anos. Assim sendo, incluindo o SCM, um Capitão PILAV colocado no quarto escalão passaria a auferir um salário mensal líquido de aproximadamente 4.900€¹⁵, correspondendo a um valor líquido a rodar os 3.300€

Determinadas situações especiais, nomeadamente os alunos da AFA, manteriam as percentagens actualmente em vigor, ou seja 20% da componente fixa durante a fase de voo do tirocínio e 10% durante a fase de voo correspondente à actividade aérea curricular.

Atendendo aos valores apresentados esta proposta oneraria o orçamento dos ramos em mais 4.7M€/ano (4.3M€FA, 2K€MAR e 2K€EX)¹⁵, montante inferior ao proposto pela FA, que corresponderia a um acréscimo, para o ramo, de cerca de 8M€, embora no caso presente tivessem sido apenas contabilizados os valores respeitantes aos pilotos na situação de serviço activo.

(2) Incentivos estatutários

A passagem à situação de reserva, segundo o normativo em vigor, apenas poderá ocorrer completados que sejam 36 anos de serviço e 55 anos de idade. Como também já anteriormente foi referido esta alteração esvazia de conteúdo a norma que consagra, aos

¹⁵ Valores referentes a 2008.



pilotos militares, um aumento do tempo de serviço em 40% pelo exercício da actividade de voo.

De forma a equilibrar a alteração ao EMFAR, introduzida pelo Decreto-Lei nº 310/2007, de 11 de Setembro, que obriga, exclusivamente os PILAV, ao cumprimento de um tempo de serviço mínimo efectivo de 12 anos, fará todo o sentido que à referida especialidade seja dada a possibilidade estatutária de passagem à situação de reserva cumpridos que sejam 36 anos de serviço ou 55 anos de idade. Assim, propõe-se uma alteração estatutária de forma a que seja salvaguardada esta situação.

Deverá também ser considerada a possibilidade de, ao pessoal PILAV na situação de reserva activa, ser concedida, a título excepcional e por um período mínimo de dois anos, a possibilidade de exercer a actividade de instrução de voo auferindo a totalidade do SSA.

6. Conclusões

A expansão da aviação comercial ocorrida nas últimas duas décadas, a par da globalização e da internacionalização dos mercados, tem provocado sérias dificuldades às FFAA relativamente à gestão dos recursos humanos mais qualificados, neste caso particular dos pilotos, pelo simples facto de estas não se terem antecipado, nem tão pouco adaptado, a esta nova realidade de forma a conseguir retê-los no seio da instituição. Esta inabilidade tem contribuído para a impossibilidade de manter um número estabilizado de pilotos que garanta a satisfação dos compromissos operacionais, levando a que os elevados investimentos na sua formação e qualificação não tenham o retorno desejado, tanto ao nível pessoal como institucional.

O desenvolvimento profissional resultante das competências e qualificações adquiridas pelos pilotos militares ao longo da sua carreira, é uma mais-valia que, pela sua importância estratégica, importa proteger e preservar sob pena de se continuar a assistir a um delapidar constante e permanente de recursos humanos e financeiros para a IM, em proveito de organizações que em nada contribuíram para a sua formação.

Como fio condutor para esta investigação foi definida a seguinte questão central:

Que medidas devem ser adoptadas para limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as FFAA, decorrentes da saída maciça e não programada, de pilotos militares para companhias e operadores privados?



Neste sentido, deu-se início à investigação tentando, através da análise às condições de trabalho, aos riscos associados ao cumprimento da missão e às motivações dos pilotos a operar em ambiente militar ou em companhias aéreas civis, compreender o que leva os pilotos a abdicar da carreira militar e optar pela aviação civil.

De seguida, avaliados os impactos operacionais e as repercussões financeiras resultantes da falta de pilotos em cada um dos ramos, inferir que, não sendo estes sentidos de forma comparável, agravados do facto de a sua capacidade de influência na estrutura decisória ser igualmente desequilibrada, não foi possível, até ao presente, apresentar uma solução consensual ao nível das FFAA, tornando insuficientes todas as medidas entretanto implementadas.

Não sendo este um problema exclusivamente nacional, foi então efectuada uma pesquisa no sentido de averiguar que medidas foram entretanto tomadas por forças aéreas de outros países e até mesmo por empresas do Estado, que pudessem servir de referência ao desenvolvimento de uma solução adequada às nossas FFAA.

Como corolário da investigação apresentou-se uma proposta de incentivos financeiros consistente e credível, que possa vir a tornar-se apelativa, numa fase da carreira em que o militar adquira a possibilidade de desvinculação com a instituição. Esta iniciativa deverá ser complementada com outras de carácter estatutário de forma a que, no seu conjunto, possam contribuir para uma limitação dos prejuízos operacionais e financeiros para as FFAA.

Considera-se, desta forma, que os elementos descritos nos capítulos anteriores confirmam as hipóteses inicialmente colocadas e que apontavam para:

- A caracterização das envolventes interna e externa da organização, levam-nos a concluir que as condições, riscos e motivações profissionais são desvantajosas para os pilotos militares;
- As acções já tomadas não se têm revelado suficientes para “estancar” a saída maciça e não programada de pilotos militares para a sociedade civil;
- Existem, em FFAA de outros países e no Estado Português, programas de incentivos destinados a melhorar os níveis de retenção dos pilotos.
- Os programas de incentivos devem conjugar compensações de ordem estatutária com outras de carácter financeiro.

Em resposta à questão central, considera-se que a implementação das medidas ora propostas terá como consequência um incremento nos índices de retenção dos pilotos



*Pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações.
Como evitar a saída maciça de pilotos militares para a sociedade civil?
Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas.*

militares nas FFAA, contribuindo assim, para uma limitação significativa dos prejuízos operacionais e financeiros que no momento actual as afectam, apesar do aumento de encargos para o orçamento dos ramos, que se considera aceitável, face aos volumosos e infrutíferos investimentos financeiros que a actual situação tem provocado.



BIBLIOGRAFIA

Livros e Revistas

ALMEIDA, Soares de, CARVALHO, Almeida, RIBEIRO, Bastos (2009). *A cultura organizacional de cada ramo das FFAA e o processo de emprego de capacidades conjuntas*. Lisboa: IESM;

BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José, CAETANO, António (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda;

MILITARY TECHNOLOGY (1999). *The Future of Air Power*. Bonn: MILTECH Vol. XXIII - Issue 6, 8 e 11/99;

MORATO, Victor Manuel Lourenço (2003). DIAEFA 108-22, *A gestão de pilotos na Força Aérea, face à concorrência civil*. Sintra: IAEFA;

MOTA, Paulo Roberto (1999). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record;

PEDROSA, Pedro Miguel dos Santos Gouveia (2008). *A retenção de pilotos na Força Aérea Portuguesa*. Lisboa: IESM.

Regulamentos

EMFA (1980) - *RFA 351-1(A), Regulamento de Serviço Aéreo*. Lisboa: EMFA.

Legislação e Documentos Oficiais

- Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, com as alterações introduzidas pelas Leis n.os 41/83, de 21 de Dezembro, 111/91, de 29 de Agosto, 113/91, de 29 de Agosto, e 18/95, de 13 de Julho, e pelas Leis Orgânicas n.os 3/99, de 18 de Setembro, 4/2001, de 30 de Agosto, e nº 2/2007, de 16 de Abril;

- Decreto-Lei nº 71/84, de 27 de Fevereiro, aprova o Estatuto do Comandante de Aeronave;

- Lei nº 11/89, de 1 de Junho, Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar;

- Decreto-Lei nº 258/90, de 16 de Agosto, cria o Suplemento de Serviço Aéreo, alterado pelo Decreto-Lei nº 292/99, de 3 de Agosto;

- Portaria nº 742/93, de 16 de Agosto, aprova o Regulamento sobre Tempo de Serviço de Voo e Repouso dos Pilotos de Aeronaves a Operar em Trabalho Aéreo;

- Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas,



com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25 de Agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro;

- Decreto-Lei n.º 328/99, de 18 de Agosto, aprova o sistema retributivo aplicável aos militares dos quadros permanentes (QP) e em regime de contrato (RC) das Forças Armadas, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 207/2002, de 17 de Outubro;
- Decreto-Lei n.º 152/2000, de 21 de Julho, estabelece os quadros contra-ordenacional e sancionatório relativos às violações ao regime sobre os limites dos diversos tempos de serviço de voo e de repouso do pessoal navegante do transporte e do trabalho aéreo;
- Decreto-Lei n.º 279-A/2001, de 19 de Outubro, regula a aplicação da licença especial para concorrer a eleições para os órgãos de soberania, de governo próprio das Regiões Autónomas e do poder local e para deputado ao Parlamento Europeu;
- Decreto-Lei n.º 17-A/2004, de 16 de Janeiro, estabelece o regime geral do licenciamento do pessoal aeronáutico civil;
- Decreto-Lei n.º 139/2004, de 5 de Julho, transpõe a Directiva n.º 2000/79/CE, do Conselho, de 27 de Novembro, e define e regula o tempo de trabalho do pessoal móvel da aviação civil, designadamente no que respeita aos limites dos tempos de serviço de voo e de repouso;
- Lei n.º 43/2005, de 29 de Agosto, determina a não contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão nas carreiras e o congelamento do montante de todos os suplementos remuneratórios de todos os funcionários, agentes e demais servidores do Estado até 31 de Dezembro de 2006;
- Lei n.º 53-C/2006, de 29 de Dezembro, determina a prorrogação da vigência das medidas aprovadas pela Lei n.º 43/2005, de 29 de Agosto, até 31 de Dezembro de 2007;
- Decreto-Lei n.º 322/2007, de 27 de Setembro, fixa o limite máximo de idade para o exercício das funções de piloto comandante e de co-piloto de aeronaves operadas em serviços de transporte público comercial de passageiros, carga ou correio;
- IEFP (1994) - *Classificação Nacional de Profissões*. Lisboa: IEFP;
- EMFA (2006) - *Memorando n.º 07/06, Suplemento de Serviço Aéreo do Pessoal Navegante*. Lisboa: EMFA;
- EMFA (2007) - *Memorando n.º 13/07, Suplemento de Serviço Aéreo de Pessoal*



Navegante. Lisboa: EMFA;

- EMFA (2008) - *Memorando nº 01/08, Efectivo de Oficiais Pilotos Aviadores*. Lisboa: EMFA;

Sites da Internet

- CBO (1995) - *Memorandum, Pilot Retention Bonuses in the Air Force*. Washington: Congression Budget Office (CBO). Disponível na Internet em <http://www.cbo.gov/doc.cfm?index=4765&type=0>

Entrevistas

Torres, Manoel, Engº. Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP,SA e da TAP,SGPS,SA, Dezembro de 2008;

Sousa, Costa e, CMG. Comandante da Esquadrilha de Helicópteros da Marinha, Fevereiro de 2009;

Ribeiro, Silva, CALM. Sub-Chefe do Estado-Maior da Armada, Fevereiro de 2009;

Pereira, Esteves, COR. Ex-Comandante do Grupo de Aviação Ligeira do Exército, Fevereiro de 2009;

Santos, Barata, COR. Vogal do Conselho de Administração Executivo da EMA,SA, Março de 2009.



Apêndice 1

Corpo de Conceitos

Aeronave - Qualquer máquina que consiga uma sustentação na atmosfera devido às reacções do ar que não as do ar sobre a superfície terrestre (DL 17-A, 2004: artº 2º, a)).

Carreira - Conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional (DL 248, 1985: art 4º, nº 1).

Carreira horizontal - Quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, cuja mudança de categoria corresponde apenas à maior eficiência na execução das respectivas tarefas (DL 248, 1985: artº 5º, b)).

Carreira militar - Conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si (DL 236, 1999: artº 27º).

Carreira vertical - Quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade (DL 248, 1985: artº 5º, a)).

Comandante de aeronave - Piloto que, reunindo os requisitos legalmente exigíveis e designado pelo operador de transporte aéreo, exerce o comando da aeronave, incumbindo-lhe a direcção e responsabilidade da condução segura e regulamentar da mesma (DL 71, 1984: artº 2º, nº 1).

Compensação/Benefício/Subsídio - Constituem um dos componentes que surgem associados à remuneração, expressos em dinheiro ou em espécie e tendo por objectivo satisfazer as necessidades sociais dos empregados e de suas famílias (Bilhim, 2004: 303).

Competência profissional - Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso (Bilhim, 2004: 235).

Condição Militar - Caracteriza-se pelo exercício de direitos e o cumprimento de deveres específicos pelos militares, com obediência a um conjunto de princípios orientadores das respectivas carreiras (DL 50, 2009).

Formação contínua - Engloba todos os procesos formativos, organizados e institucionalizados, subsequentes à formação inicial, com vista a permitir uma adaptação às



transformações tecnológicas, bem como permitir a sua contribuição para favorecer a promoção social dos indivíduos, o desenvolvimento cultural, económico e social (Bilhim, 2004: 248).

Formação militar - Envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence (DL 236, 1999: artº 73).

Função - Conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização (Bilhim, 2004: 218).

Função Comando - Traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos (DL 236, 1999: artº 35º, nº 1).

Função estado-maior - Consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, director ou chefe e traduz-se, designadamente, na elaboração de estudos, informações, directivas, planos, ordens e propostas tendo em vista a preparação e a transmissão da tomada de decisão e a supervisão da sua execução (DL 236, 1999: artº 37º).

Função execução - Traduz-se na realização das acções praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate e o apoio ao combate no âmbito da defesa militar da República, bem como na satisfação dos compromissos internacionais assumidos, neles se incluindo a participação em operações de apoio à paz e acções humanitárias, a colaboração em tarefas de interesse público e a cooperação técnico-militar (DL 236, 1999: artº 38º, nº 1).

Instrução - Visa proporcionar ao militar conhecimentos orientados para a prática, de modo a aperfeiçoar a sua preparação militar e a imbuí-lo do espírito de missão e dos valores próprios da instituição militar (DL 236, 1999: artº 76º).

Manutenção - Execução das tarefas necessárias para garantir a continuidade da navegabilidade de uma aeronave, suas peças, componentes ou equipamentos, incluindo a



revisão, reparação, inspecção, substituição, modificação e rectificação de anomalias de uma aeronave ou suas peças, componentes e equipamentos (DL 17-A, 2004: artº 2º, n)).

Militares dos QP - Os cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, constituindo factor de afirmação e perenidade dos valores da instituição militar (DL 236, 1999: artº 108º).

Período de actividade aérea - É o espaço de tempo que decorre desde o início da preparação imediata da missão até que todos os elementos da tripulação tiverem completado as tarefas após o voo ou série de voos, relacionadas com o cumprimento dessa missão (RFA 351-1(A), 1980: 1-1).

Período de repouso - Período de tempo que antecede o inicio de um período de serviço de voo e que se destina a dar ao tripulante a oportunidade de descanso antes do voo em alojamento adequado e que inclui oito horas de descanso consecutivas (DL 139, 2004: artº 2º, q)).

Pessoal móvel da aviação civil - Membros da tripulação a bordo de uma aeronave civil empregues por operadores nacionais na execução de quaisquer operações de transporte aéreo de passageiros, carga ou correio (DL 139, 2004: artº 2º, v)).

Posto - Posição que, na respectiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções (DL 236, 1999: artº 28º, nº3).

Profissão - Caracterizada, em sentido lato, por um conjunto de postos de trabalho divididos em tarefas e exigências (Bilhim, 2004: 218).

Seleção - Visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão (Bilhim, 2004: 230).

Serviço aéreo - É todo o executado a bordo de aeronaves directamente decorrente das acções necessárias à sua operação e emprego (RFA 351-1(A), 1980: 1-1).

Sistemas de recompensas/compensação - Conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização (Bilhim, 2004: 289).



Situação de reserva - É a situação para que transita o militar do activo quando verificadas as condições estabelecidas no EMFAR, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço (DL 236, 1999: artº 142º, nº 1).

Tarefas - Componentes de um posto de trabalho ou funções caracterizadas por um conjunto de operações integradas e sequenciais, envolvendo esforço físico ou mental, aplicado à caracterização de objectivos específicos (Bilhim, 2004: 218).

Tempo de serviço efectivo - Tempo de serviço prestado nas Forças Armadas ou em funções militares fora do seu âmbito, bem como noutras situações expressamente previstas no EMFAR (DL 236, 1999: artº 46º, nº1).

Tempo de serviço militar - Tempo de serviço efectivo, acrescido das percentagens de aumentos legalmente estabelecidos (DL 236, 1999: artº 45º).

Tripulação - conjunto de individuos qualificados para exercício de funções necessárias à operação de uma aeronave em voo no cumprimento de uma missão (RFA 351-1(A), 1980: 1-1).

Tripulante - Individuo que desempenha funções específicas a bordo de uma aeronave, de acordo com as suas licenças, qualificações ou autorizações (DL 139, 2004: artº 2º, jj).



ANEXO A

Saída e Ingresso de pilotos na Força Aérea

Saída de Pilotos 1998 - 2008

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOT	Média
PILAV	46	37	13	18	13	17	16	17	33	12	222	22,2
PIL	17	6	2	2	4	6	2	4	2	4	49	4,9
PILRC	4	1	1	0	0	0	2	0	1	3	12	1,2
TOT	67	44	16	20	17	23	20	21	36	19	283	28,3

Informação recolhida na Direcção de Pessoal da Força Aérea em Janeiro de 2009

Ingresso de Pilotos 1998 - 2008

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOT	Média
PILAV	7	9	11	3	16	8	10	12	24	30	130	13,8
PILRC	0	0	4	4	7	7	5	12	29	1	69	6,9
TOT	7	9	15	7	23	15	15	24	53	31	199	19,9

Informação recolhida na Direcção de Pessoal da Força Aérea em Janeiro de 2009



ANEXO B

Directiva nº 4/94 do CEMFA

Regime de Esforço Anual da Actividade Aérea

Previsão de Colocações/Rotação de Pessoal Navegante

(Extrato)

Ano: 2009

Unidade Aérea	Módulo Orgânico	Efectivos Actuais	OBS
101	15 Pil	15 Pil	3 Pil em diligência permanente
103	15 Pil	7 Pil	É necessário um Piloto de F-16
201	14 Pil	11 Pil	Saída de um Piloto para a Esq 103
301	15 Pil	13 Pil	
401	34 Pil	22 Pil	4 PC + 1 P + 17 CP = 4 Tripulações
501	12 Pil	10 Pil	2 PC + 3 P + 4 CP = 2 Tripulações
502	40 Pil	21 Pil	
504	8 Pil	7 Pil	2 PC + 5 CP = 2 Tripulações
552	13 Pil	11 Pil	
601	10 Pil	13 Pil	2 PC + 11 CP = 2 Tripulações
751	28 Pil	19 Pil	10 PC + 10 CP = 10 Tripulações (1º e 4º Trimestre)
752	10 Pil	6 Pil	
802	5 Pil	3 Pil	

Extrato do Anexo B1 da Directiva nº 4/94 do CEMFA, obtida em Janeiro de 2009, na Divisão de Operações do EMFA.



ANEXO C

MEMORANDO Nº 13/07 do CEMFA de 29 de Junho

(Extrato)

“A Sua Excelência

O Ministro da Defesa Nacional

Ass: SUPLEMENTO DE SERVIÇO AÉREO DE PESSOAL NAVEGANTE

Refª: M/Memorando nº 07/06, de 09 de Março de 2006

...

A formação de um piloto operacional importa em mais de 2,0 M€ A substituição de um piloto que deixa a Força Aérea não pode, no entanto, ser vista como apenas a troca por um novo piloto, pois mais significativo é o substancial capital de experiência aeronáutica e militar, que demora 12 anos a consolidar, após o ingresso na Academia da Força Aérea.

...

Em conformidade, submeto à consideração de Vossa excelência um novo modelo de atribuição de Suplemento de Serviço Aéreo (SSA), o qual visa, por um lado, adaptar a legislação existente ao actual contexto, através da alteração do conceito de atribuição do referido suplemento e, por outro, assegurar a retenção de pilotos, através da aproximação salarial ao praticado na Aviação Civil.

O novo conceito de atribuição de SSA asenta no pressuposto que o pessoal navegante será compensado, por um lado, pela acumulação de desgaste físico e psíquico provocados pela actividade de voo militar, devidamente fundamentado por estudos realizados no âmbito NATO e reconhecido na actual legislação (Decreto-Lei 258/90, de 16 de Agosto) e, por outro, pelo risco inerente à actividade aérea, devidamente fundamentado pelas estatísticas de acidentes fatais, pela penalização que as companhias de seguro de vida atribuem a pilotos militares e, também, na legislação referida. Assim, o SSA atribuído ao pessoal navegante seria o somatório de duas componentes: a componente de desgaste acumulado, resultante do voo e a componente de risco, inerente à actividade efectiva. A



compensação por desgaste seria linearmente progressiva, começando numa retribuição zero, no início da actividade de voo, até um máximo de 24 semestres de voo, (12 anos mandatórios de permanência), mantendo-se a partir daí sem alterações. Com esta componente, o pessoal navegante será compensado pela acumulação do desgaste provocado pela actividade de voo realizada. A compensação por risco será um valor fixo atribuível, a quem, efectivamente, exerça actividade de voo. A aplicação deste conceito permite criar uma diferenciação entre o pessoal navegante que efectivamente exerce actividade de voo e aquele que, já o tendo feito, se encontra em funções de Comando, Estado-Maior, ou em missão fora do ramo.

Em termos de retenção, segue-se o exemplo, bem sucedido, praticado por outras Forças Aéreas de Nações da NATO, ao aproximarem o salário dos pilotos militares ao dos pilotos de Aviação Civil. Em concreto, um piloto *abinitio* da TAP auferia cerca de 3.500€ pelo que um piloto da Força Aérea, na fase em que poderá solicitar o abate ao Quadro Permanente (QP) (12 anos após ingresso no QP) passaria a auferir um salário inferior em cerca de 300€ ou seja 3.200€. A implementação desta medida representaria um encargo adicional aproximado de 8M€ano para o orçamento, sendo de referir que uma parte deste valor a investir (cerca de 2,5M€) nunca sairia dos cofres do Estado, dado ser referente a IRS, pelo que a despesa efectiva para o Estado seria de 5,5M€ano.

Efectuada uma análise custo-benefício, conclui-se que, para que esta medida resulte num efectivo retorno de investimento, bastará motivar a permanência de um mínimo de três pilotos/ano, cuja saída implicaria custos de formação em três novos pilotos no valor de 6,0M€

...

Alfragide, 29 de Junho de 2007

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Luís Evangelista Esteves de Araújo

General”



ANEXO D

Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Belga

Belgian system to retain BAF pilots within Defense

1. Positive Incentives

A rated pilot receives three types of flight pay:

- a flight pay which is linked to the execution of nine hours of flight. These nine hours are to be flown within a trimester. When failing to execute these hours, the pilot is paid in proportion to the hours flown. Gross value of the flight pay is 2602 euro.
- a qualification fee, which is related to the level of qualification. There are three levels: Junior - Senior - Master. Depending on his operational qualification level, a pilot will have to wait approximately two years after the end of his education before he will earn his first (Junior) qualification fee. Thereafter, you need to add one year for the Senior, and an extra year for the Master fee. Gross values: 315 (Junior) - 630 (Senior) - 1260 (Master). This fee is also paid per trimester.
- a career fee. In order to keep the pilots within Defense, a career fee is paid five years after the pilot is rated. Afterwards, every two years the career fee is paid. As it was noted that the majority of the pilots who left Defense were more than 35 years old, the career fee is doubled as from 35 years of age. Gross value of the career pay (yearly basis) for a pilot younger than 35 is 2529 euro. For a pilot older than 35: 5058 euro/year.

2. Negative Incentives

Once graduated, a pilot has a period of profitability of 6 years. This corresponds to one and half times the period of education. It means that if a graduated pilot leaves during this period, he must refund his education in proportion to the years that still remain ahead of him.

The General Directorate Human Resources has a basic rule, that says that a pilot will not be affected on transport aircraft if (s)he doesn't have a period of profitability of at least five years. Several examples have shown us however that we do not have sufficient



power to retain people on their transport aircraft, once their conversion is finished, and certainly when they reach the qualification of aircraft captain.

Therefore, there is actually a new law in the making, with following headlines:

An extra period of profitability of 4 years will be installed for rated pilots. A pilot who after a certain career on jet aircraft or helicopter obtains a conversion on transport aircraft, must stay at least an extra four years on this aircraft. If during this period of additional profitability, a pilot decides to leave, he is indebted towards Defense for a part of the cost of his/her conversion. The same reasoning is valid for transport pilots who are converted on another transport aircraft.

09FEB09

Lt Kol VL SBH Peter LEPEZ

COMOPSAIR

Comd IPR - Delcom Air

+ 32 2 701 4937

+ 32 475 76 34 32

peter.lepez@mil.be



ANEXO E

Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea Inglesa

Embaixada Britânica em Lisboa

Lisboa, 15 de Outubro de 2008

Um dos assuntos por S. E. levantados aquando da nossa reunião em meados de Setembro prende-se com a dificuldade que a Força Aérea Portuguesa encara na tentativa de reter pilotos aviadores qualificados suficientes de forma a cumprir os actuais compromissos. Eu tinha afirmado que procuraria conselhos e voltaria ao assunto.

Tivemos problemas semelhantes no reino Unido e, como consequência, o Ministério de Defesa britânico promoveu uma Avaliação de Retenção de Pessoal Aviador de Serviço em 2001. A avaliação identificou um número de factores que constituíam os principais desafios para a conclusão de uma carreira militar completa numa altura de operações de elevado ritmo:

- a. Um desejo para estabilidade doméstica através de oportunidade financeiras.
- b. O atractivo de um carreira na aviação comercial.
- c. Atingir um ponto na carreira que proporciona um bónus financeiro.
- d. Reduzir oportunidades a longo prazo de carreira/promoção quando equilibradas em relação a uma carreira de apenas voo com benefícios financeiros.

A avaliação propõe um número de incentivos financeiros que são apoiados pelo nosso Corpo de Pagamento de Avaliação Independente das Forças Armadas, tendo em conta que as propostas não financeiras foram também identificadas. As duas principais medidas são:

- a. Uma iniciativa de Retenção Financeira paga no Ponto Inicial de Reforma (16 anos de serviço/38 anos de idade) o que permitiu um pagamento de bónus até 125.000€(sujeitos a impostos) em troca de mais 5 anos de serviço.
- b. Uma estrutura de carreira de pessoal de voo especializado que permite ao pessoal seleccionado permanecer em trabalhos puramente de voo e beneficiar de aumento de pagamento, mas com oportunidades de promoção limitadas.

Até à data, estas medidas têm tido sucesso e, durante um período de três anos, retivemos 4700 “man years service”. Actualmente o número de oficiais de voo de que



*Pilotos militares versus pilotos civis. Condições, riscos e motivações.
Como evitar a saída maciça de pilotos militares para a sociedade civil?
Formas de limitar os prejuízos operacionais e financeiros para as Forças Armadas.*

dispomos no esquema especializado de pessoal de voo são 499 na Força Aérea, 49 no Exército e 83 na Marinha/Fuzileiros.

Foquei os principais elementos dos nossos planos de retenção de pessoal de voo. Como pode imaginar existem vários detalhes que suportam estes dados. Nesse sentido pedi ao meu Adido de Defesa para transmiti-los ao pormenor ao pessoal da vossa Força Aérea e gostaria também de sugerir que seja incluído no item sobre a Retenção de Pessoal de Voo nas Staff Talks de Defesa Portugal/UK programadas para 09 de Fevereiro em Londres.

Alexander Ellis

Embaixador



ANEXO F

Programa de incentivos adoptado pela Força Aérea dos Estados Unidos

USAF Pilot Retention Program and Policy

4 Mar 08

Subject: Portuguese Request for Information

1. Purpose. To reply to a Portuguese Air Force request for information on US Air Force pilot retention incentive programs and policy
2. Discussion.

a. The Portuguese Air Force General Staff, via the US Defense Attaché-Lisbon, has requested information from the US Air Force regarding pilot retention programs and policies.

b. The Portuguese Air Force, facing a long-standing pilot shortage and retention challenge, is requesting an understanding of the institutional steps and remedies taken by the US Air Force to deal with the exodus of pilots for more attractive commercial airline opportunities.

c. In an effort to provide an authoritative reply on the subject extending beyond individual knowledge of pilot incentive programs, the US Air Force is requested to provide relevant information in reply to the Portuguese inquiry regarding pilot incentives, retention programs and policies. The memorandum at TAB A serves as a cover letter for the forthcoming US Air Force product.

3. Air Staff Position.

Thank you for the opportunity to respond to the Portuguese request regarding pilot retention.

Rated retention remains an important aspect of rated force management from 1990-2000, airline hiring played a major role in pilot separation decisions. There are a few initiatives the USAF has implemented to stem the exodus of pilots to the airlines.

One of the main tools used is the pilot bonus program. The Air Force first executed a pilot program in 1989 in response to low retention rates in the mid-late 1980s, and has used the authority every year since. By 1988 over half of the experienced pilots left the Air Force at a critical time in their career. Since its inception, rated retention has fluctuated and



the Air Force has adjusted the bonus program each year to adapt to changing environments and retention goals.

The program offers \$25,000 per year to pilots for agreements to serve 5 years of commitment. The program pays annual installments of equal value and no up-front lump-sum payment is offered. Another option was implemented for a few years to offer shorter agreement lengths of 1, 2 or 3 years at \$6,000, \$9,000 and \$12,000 per respective year.

The bonus continues to maintain its value as a viable and cost-effective means of producing a positive affect on the retention behavior of experienced aviators, ensuring better force predictability and ultimately protect inventory and combat capability.

Stop Loss is another program USAF has used, but very judiciously. In the most dire of times, USAF can restrict the ability for members to separate or retire. It cannot be retained as a sustainable option, therefore, when Stop Loss is removed there is a large outflow of individuals that either separate or retire. This option is usually reserved for times of extreme conflict.

In the 1990s, USAF decided to extend the commitment pilots receive in return for USAF pilot training. Instead of an 8-years commitment after pilot training, USAF increased the commitment to 10-years. So as not to put the individual in jeopardy of getting locked into overlapping commitments and not be afforded the opportunity to plan for separation from USAF, a provision was included that they could not be given other commitments that would extend beyond their 10-year commitment until the 10-year commitment expired.

Yet another option is to increase production and over-absorb pilots into a certain airframe. This option requires a long lead time (usually over a year) and may be cost prohibitive. When over-absorbing, there is an extended bill that needs to be factored into future flying hours to maintain the extra aviator's proficiency.

The bonus, Stop Loss, increased commitment following pilot training, and increased pilot production are a few options USAF has instituted in the past, or presently. All have varied success and effect, predicated on external factors such as the strength of the airline industry, economy, and national mindset.

Thank you for the opportunity to respond and share some options USAF has at its disposal to institute. If you have further questions, please contact Lt Col Bruce O'Cain, SAF/IARE. He can be reached at phone (703) 588-8831, or e-mail: bruce.ocain@pentagon.af.mil.



ANEXO G

Programa de incentivos adoptado pela Empresa de Meios Aéreos

Existe um Quadro de Pilotos de acordo com todas as regulamentações aplicáveis a empresa pública. Todos os pilotos têm contrato efectivo excepto os 10 pilotos do exército, regulados por um protocolo. Além dos portugueses há um dos EUA, um da Federação Russa e um de Espanha.

	Nível	Tipo Licença	HV Heli	HV Total	HV Cmd	Rem. Base
KA	Comandante 3	ATPL(H)	>6000		>500	5.105,00 €
	Comandante 2	CPL(H)	>4000		>500	4.084,00 €
	Comandante 1	CPL(H)	>2500		-500	3.700,00 €
	Co-Piloto 2	CPL(H)	>700			2.200,00 €
	Co-Piloto 1	CPL(H)	>185			1.837,80 €
B3	Piloto 3	CPL(H)	>5000		0	3.700,00 €
	Piloto 2	CPL(H)	>2500		0	3.318,25 €
	Piloto 1	CPL(H)	>700		0	2.807,75 €

Salário:

- Vencimento base de acordo com a respectiva categoria;
- Subsídio Prontidão (1.100€);
- Subsídio Função; Directores de Operações e Formação, Chefes Frota, Chefes Base (750 a 1.250€);
- Subsídio Examinadores(TRE) e Instrutor de Voo (TRI) (510 e 400€);
- Subsídio Alojamento ou de base;
- Subsídio de alimentação (tabela da função pública);
- Subsídio diuturnidade (incrementos de três anos);
- Alojamento em apartamento ou hotel e ajudas de custo a 70% sempre que necessário;
- Despesas com as revalidações das Licenças e Inspecções médicas;
- Transporte em viatura auto própria suportado a 40 cent/Km (tabela da função pública). Os Directores tem viatura atribuída e condutor dois condutores disponíveis para as duas Direcções;
- Pacote de seguros muito completo: Além dos riscos de morte e vida dos tripulantes, quando na situação de passageiros, inclui Subsídio de Perda de Licença (ou sindicato se mais de 55 anos), Seguro Saúde;
- Descontos de segurança social de acordo com a regulamentação de empresas públicas.