

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

2008/2009



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

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

**ADMISSÃO À CARREIRA DE OFICIAL DO QUADRO
PERMANENTE DA FORÇA AÉREA**

CARLOS MANUEL GARCIA CORREIA RIBEIRO
CAP/TPAA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**ADMISSÃO À CARREIRA DE OFICIAL DO QUADRO
PERMANENTE DA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Carlos Manuel Garcia Correia Ribeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Lisboa 2009



Agradecimentos

Começo por manifestar o meu agradecimento a todos o que, de alguma maneira e de forma anónima contribuíram quer com o seu incentivo, quer com a sua colaboração e apoio para a realização deste trabalho.

Agradeço em particular ao Coronel/ENGEL Tomaz Campos, Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento da Academia da Força Aérea, de Maio de 2003 a Agosto de 2008, pelo apoio e incentivo permanentes, que se revelaram de inegável interesse e de importância para a realização do presente trabalho.

Uma palavra de reconhecimento ao meu orientador, Coronel/ENGEL Nolasco Martins, pela disponibilidade, apoio e espírito crítico demonstrado no decurso do trabalho e que contribuiu para a melhoria e conclusão do mesmo.

A todos os oficiais que acederam a ser entrevistados: MGEN Serôdio Fernandes, Coronel/JUR Luís Silva, Coronel/ENGEL Manuel Cortêz e Capitão/TS António Gomes.

A todo o pessoal da Biblioteca e do Centro de Apoio ao Estudo da AFA, pela permanente disponibilidade para pesquisa de material que consultei no decurso deste trabalho.

Ab imo corde, um agradecimento muito especial à minha mulher, Nany, pelo apoio e confiança que me transmitiu e aos meus filhos Vanessa, Ruben e Ivo pelo tempo que lhes retirei e que jamais poderei repor e em que mais uma vez me viram passar do papel de professor para o papel de aluno.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	4
a. Problemática teórico.....	4
b. Corpo de Conceitos.....	5
a. Quadro síntese do modelo de análise.....	6
2. A admissão de Oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea pela via do Curso em Ciências Militares Aeronáuticas.....	8
a. Vagas, divulgação e análise dos candidatos.....	8
b. Processamento do concurso.....	12
(1) Entrega de documentos.....	12
(2) Pré-requisitos.....	12
(a) Provas psicotécnicas.....	12
(b) Inspecções médicas.....	13
(c) Provas físicas.....	13
(d) Estágio de selecção de voo (ESV).....	14
c. Seriação e preenchimento das vagas.....	14
3. A admissão de Oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea pela via dos Estágios Técnico-Militares da Academia da Força Aérea.....	15
a. Vagas, divulgação e análise dos candidatos.....	15
b. Processamento do concurso.....	17
(1) Entrega de documentos.....	17
(2) Pré-requisitos.....	18
(a) Provas Psicotécnicas.....	18
(b) Inspecções Médicas.....	18
(c) Provas Físicas.....	18
(d) Provas de Avaliação Científica.....	18
(e) Prova de Aptidão Militar (PAM).....	18
c. Seriação e preenchimento das vagas.....	19
4. Análise de propostas a desenvolver face à situação actual da admissão de Oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea.....	20
a. A selecção de candidatos por Estágio Técnico-Militar em detrimento da selecção por candidatura ao Curso em Ciências Militares Aeronáuticas.....	21



b. Impacto e consequências da alteração da ordem dos pré-requisitos no Curso em Ciências Militares Aeronáuticas e nos Estágios Técnico-Militares	23
c. Benefícios resultantes da utilização de uma aplicação informática.....	26
d. Agrupamento de vagas para acesso a determinadas especialidades dos Estágios Técnico-Militares.....	26
e. Publicação na Internet das listas dos candidatos admitidos e respectiva classificação final.....	27
Conclusões.....	28
Contributos para o Conhecimento	30
Bibliografia.....	31
Anexo A – Aviso de Abertura CCMA 2007 - Diário da República, 2ª série – N.º 91 de 11MAI (Aviso N.º 8494/2007)	
Anexo B – Aviso de Abertura ETM/ADMAER 2006 - Diário da República, 2ª série – N.º 130 de 07JUL (Aviso N.º 7599/2006)	
Anexo C – Aviso de Abertura ETM/JUR 2007 - Diário da República, 2ª série – N.º 128 de 05JUL (Aviso N.º 12197/2007)	
Anexo D – Aviso de Abertura ETM/PSI 2007 - Diário da República, 2ª série – N.º 128 de 05JUL (Aviso N.º 12196/2007).....	
Anexo E – Aviso de Abertura ETM/MED 2006 - Diário da República, 2ª série – N.º 130 de 07JUL (Aviso N.º 7598/2006)	

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Totais de vagas ao CCMA 2003/2007....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 2 - Meios de divulgação do CCMA e respectivos custos	9
Tabela 3 - Fontes de informação dos candidatos ao CCMA	11
Tabela 4 - Notas mínimas de ingresso	12
Tabela 5 - Totais de vagas aos ETM 2003/2007	16
Tabela 6 - Resultados das provas físicas 2003/2007	25



Lista de Gráficos

Gráfico 1– Vagas ao CCMA 2003/2007	8
Gráfico 2 - Distribuição dos candidatos ao CCMA por sexo	10
Gráfico 3 - Candidatos admitidos ao CCMA por sexo.....	10
Gráfico 4 - Notas mínimas de ingresso no CCMA.....	11
Gráfico 5 - Vagas aos ETM 2003/2007	15
Gráfico 6 - Distribuição dos candidatos aos ETM por sexo	16
Gráfico 7 - Candidatos admitidos aos ETM por sexo.....	17
Gráfico 8 – Notas mínimas de ingresso nos ETM.....	17



Resumo

É através da admissão à carreira de Oficial do Quadro Permanente que a Força Aérea Portuguesa vai recrutar os futuros oficiais do seu Quadro Permanente, daí a importância de se analisar os procedimentos actuais da admissão, de forma a investigar novos elementos com o objectivo de introduzir mais valias para o melhoramento de tão importante e delicado processo, contribuindo para uma optimização dos procedimentos e da qualidade dos recursos humanos recrutados.

Assim, realizou-se um enquadramento da situação actual relativamente à admissão dos oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa, pela via do Curso em Ciências Militares Aeronáuticas e pela via dos Estágios Técnicos-Militares da Academia da Força Aérea.

Posteriormente e, na sequência da investigação realizada e das entrevistas efectuadas, analisaram-se propostas com o objectivo de contribuir para a optimização dos procedimentos supra-enunciados, que nos permitiram validar as hipóteses desenhadas.



Abstract

It is through the admission to the Permanent Staff Officers' Course, in the Air Force Academy, that the Portuguese Air Force recruits its future officers. Consequently, it is important to analyze the current admission procedures in order to investigate if there are new elements to be introduced that may add more value to this important and delicate process. By making the process better, this research will contribute to the procedure optimization and to the quality of the recruited human resources.

Initially, there is a framework of the current situation regarding the admission to the officers' permanent staff in the Portuguese Air Force, considering both the Military Science Courses and the Technical-Military Training in the Air Force Academy.

Subsequently, following the research and some interviews and after validating the initial assumptions, proposals are made with the aim of contributing to the optimization of the above-mentioned procedures.



Palavras-chave

Academia da Força Aérea, Admissão ao Quadro Permanente, Processo de Admissão à Carreira de Oficial, Admissão ao Quadro Permanente, Oficial do Quadro Permanente.



Lista de Abreviaturas

ADMAER	Administração Aeronáutica
AFA	Academia da Força Aérea
CBTMA	Curso de Bacharelato em Tecnologias Militares Aeronáuticas
CCMA	Curso em Ciências Militares Aeronáuticas
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CMA	Centro de Medicina Aeronáutica
CLTMA	Curso de Licenciatura em Tecnologias Militares Aeronáuticas
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
ENGAED	Engenharia de Aeródromos
ENGAER	Engenharia Aeronáutica
ENGEL	Engenharia Electrotécnica
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
ESV	Estágio de Selecção de Voo
ETM	Estágio Técnico- Militar
FAP	Força Aérea Portuguesa
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
IST	Instituto Superior Técnico
PAM	Prova de aptidão militar
PILAV	Piloto Aviador
QP	Quadro Permanente



Introdução

A Força Aérea Portuguesa (FAP) foi criada como ramo independente das Forças Armadas, em 1 de Julho de 1952. Tem por missão cooperar, na defesa militar do País, através da realização de operações aéreas, competindo-lhe ainda missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como no das missões de interesse público, como por exemplo, operações de busca e salvamento.

A Força Aérea utiliza meios tecnologicamente avançados, operados por militares com elevados níveis de especialização técnica, seleccionados através de metodologias avançadas garantindo a qualidade dos recursos humanos da organização. Após a selecção, é necessário ministrar uma formação de qualidade, sendo uma das vertentes executada na Academia da Força Aérea (AFA). Esta enquadra-se na rede formativa como um Estabelecimento Militar de Ensino Superior Universitário, que tem como missão principal formar oficiais com destino ao Quadro Permanente (QP) da FAP.

É através da admissão à carreira de oficial do QP que a FAP vai obter os futuros oficiais. A admissão pode ser feita por três vias:

- Curso em Ciências Militares Aeronáuticas¹ (CCMA);
- Curso de Licenciatura² em Tecnologias Militares Aeronáuticas (CLTMA);
- Estágio Técnico-Militar (ETM)³;

Justificação

A opção pelo tema “Admissão à carreira de Oficial do Quadro Permanente” e a investigação daí resultante, foram motivadas pela importância atribuída à finalidade do trabalho procurando-se uma optimização dos procedimentos e a qualidade dos recursos humanos recrutados.

Na candidatura ao CCMA e ao CLTMA, o processo de selecção além de obedecer às condições de acesso ao Ensino Superior, inclui obrigatoriamente e com carácter

¹ Este curso até 2006, denominava-se Curso de Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas, (CLCMA). Por questões de metodologia, passaremos a designá-lo pela sua denominação mais recente: Curso em Ciências Militares Aeronáuticas (CCMA).

² Este curso até 2007, designava-se por Curso de Bacharelato em Tecnologias Militares Aeronáuticas (CBTMA).

³ Para ingresso de candidatos com formação superior nas áreas específicas respectivas.



eliminatório, um conjunto de provas (pré-requisitos funcionais, vocacionais e físicos) destinados a determinar a aptidão de cada candidato.

Quanto à candidatura aos ETM, o processo de selecção envolve, além dos pré-requisitos referidos, provas de avaliação científica.

O processo de selecção tem de assegurar que os candidatos seleccionados estejam à altura dos futuros desafios, como militares do QP da FAP, assegurando a obtenção de recursos humanos com a qualidade requerida e na quantidade necessária.

Os pré-requisitos constantes do processo de selecção visam avaliar as capacidades dos candidatos, de forma a permitir o mínimo de atrição durante o curso e garantir o desempenho de funções especializadas.

Objecto de estudo e sua delimitação

Constituindo a admissão à carreira de oficial do QP um processo complexo que inclui várias fases, não abordaremos a fase do recrutamento, limitando, em larga medida, o âmbito deste trabalho à procura de uma contribuição para a optimização económica dos procedimentos relativos à admissão de oficiais ao QP da FAP por via do ingresso no CCMA e no ETM correspondente.

Objectivos da investigação

Objectivo geral

Com o presente trabalho de investigação individual pretende-se analisar os procedimentos actuais da admissão à carreira de oficial do QP da FAP, por via do ingresso no CCMA e no ETM correspondente, investigando novos métodos para salvaguardar os interesses da Instituição, garantindo transparência e justiça, com o menor custo possível, sem perder de vista a qualidade dos recursos humanos.

Objectivo específico

Propor novas soluções para a metodologia do processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP por via do ingresso no CCMA e no ETM correspondente.

Pergunta de partida

A admissão de pessoal é o meio que a FAP dispõe para obter os recursos humanos que necessita para atingir os seus objectivos. A admissão de pessoal deverá considerar as condições circunstanciais que envolve, isto é, deverá ser estruturada estrategicamente, tal



como nos diz, Miguel Cunha (1989 :49), (...) *as pessoas têm de ser vistas como um recurso estratégico vital para o funcionamento e crescimento das organizações(...)*.

A compreensão deste facto ajuda a definir a pergunta de partida que orienta este trabalho de investigação e que é a seguinte: Como otimizar o processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP, para cujo ingresso é exigida a realização do CCMA ou o ETM correspondente?

Na sequência desta pergunta de partida, surgem questões derivadas:

Quais as mais-valias da selecção por ETM em detrimento da selecção por candidatura ao CCMA?

Qual o impacto e respectivas consequências na alteração da ordem de realização dos pré-requisitos?

Quais os benefícios resultantes da utilização de uma aplicação informática que contribua para a melhoria do processo de admissão?

Qual a viabilidade e benefício de se agruparem vagas para acesso a determinadas especialidades, realizando concurso apenas de dois em dois ou de três em três anos, em vez de o fazer anualmente para apenas uma vaga?

Quais as vantagens da publicação na internet das listas dos candidatos admitidos e respectiva classificação final, tal como realizado no Ensino Superior Público não militar?

Para procurar resposta à pergunta que orienta este trabalho de investigação, assim como para as questões derivadas, foram desenhadas as seguintes hipóteses:

- **H1** O aperfeiçoamento do processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP pode vir a traduzir-se numa optimização da metodologia utilizada.
- **H2** Se forem introduzidas alterações no processo de admissão estas podem traduzir-se em benefícios significativos.

Organização do trabalho

O trabalho é composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo constitui o enquadramento teórico e no segundo e terceiro capítulos far-se-á uma análise da admissão dos oficiais ao QP pela via do ingresso respectivamente, no CCMA e no ETM correspondente. No quarto capítulo analisaremos novas propostas, discutindo as hipóteses desenhadas e respondendo à questão central que orienta este trabalho. Finalmente, concluiremos sumariando o trabalho realizado e apresentando as conclusões e apontando ainda recomendações para a melhoria do processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP.



1. Enquadramento teórico

a. Problemática teórica

“A problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy, 1998:89).

Explicitar a problemática é descrever o quadro teórico em que se inscreve o investigador, é precisar os conceitos fundamentais, as ligações que existem entre eles, e assim, desenhar a estrutura conceptual em que vão fundar as proposições que se elaborarão em resposta à pergunta de partida (cf :Quivy, 1998: 103).

As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objectivos e cumprir as suas missões. Por outro lado, para as pessoas, as organizações em que estas se integram constituem um meio através do qual podem alcançar vários objectivos, uns pessoais e outros profissionais, tendo em conta a satisfação das necessidades que nos recorda Maslow, rentabilizando o esforço e os gastos de tempo. As organizações desenvolvem-se exactamente para aproveitar a sinergia do esforço dos vários indivíduos. Assim, há necessidade das organizações fazerem uma gestão de recursos humanos eficiente e eficaz, operando para isso uma selecção criteriosa dos seus efectivos, tendo em conta o desenvolvimento de métodos de selecção que variam em função da especificidade da Organização.

Os recursos humanos são os elementos que impulsionam a organização e que a vão permitir funcionar e alcançar os seus objetivos, sendo para isso necessário aplicar talento, desenvolver a aprendizagem e aplicar a inteligência dos seus recursos humanos, essenciais à sua renovação e competitividade num mundo em constante mudança.

Cada organização deverá desenvolver a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades, política esta que é desenvolvida em função da racionalidade organizacional, da filosofia e da cultura organizacional da organização e no que ao nosso trabalho de investigação está mais directamente relacionada, tem a ver com critérios de selecção de recursos humanos e padrões de qualidade para a admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiências, e potencial de desenvolvimento, tendo em vista o universo de funções a desempenhar no futuro. De acordo com a metodologia adoptada, que segue o método de investigação científica desenvolvido por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt e no sentido de responder à pergunta de partida vamos apresentar seguidamente o



corpo de conceitos que servirá de base à construção do quadro síntese do modelo de análise.

b. Corpo de conceitos

(1) Recursos humanos

Como nos diz Idalberto Chiavenato (1991:156) “*São as pessoas que ingressam, permanecem e participam na organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa.(...)Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização*”, sendo um tipo de recurso dotado de uma vocação para o crescimento e desenvolvimento.

(2) Organização

O termo organização tem origem no grego “organon” e significa instrumento, utensílio. Apresenta dois significados, por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como por exemplo, fábricas, bancos, a administração pública. Por outro lado, designa certas condutas sociais.

Há uma grande dificuldade em definir o conceito de organização devido à multiplicidade de modelos teóricos, que se desenvolveram ao longo do tempo. Este facto relaciona-se com o nível de análise em que o teórico se situa, ou seja, ao nível micro ou ao nível macro. O nível micro centra-se na explicação dos comportamentos individuais ou grupais na organização, enquanto que o macro enfatiza a organização na sua totalidade.

De acordo com Idalberto Chiavenato “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada com uma divisão do trabalho para atingir um objectivo comum” (Chiavenato, 1991:8).

Por seu turno, Edgar Schein define organização como “a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridades e de responsabilidades”(Bilhim, 1996:22).

O conceito de estrutura é muitas vezes utilizado para descrever os aspectos formais de uma organização bem como a relação entre eles. Assim, para Mintzberg “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente



como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a coordenação das mesmas (Mintzberg, 1995:20).

(3) Selecção

A selecção de pessoal é uma das partes do processo de obtenção de pessoal para as organizações, seguindo-se ao recrutamento. É uma actividade de escolha de decisão, filtragem e classificação de pessoal. A função essencial da selecção é a de escolher, de entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de melhor vir a desempenhar as funções futuras, isto é, tem por objectivo a escolha e classificação dos candidatos adequada às necessidades da organização.

Como defende Idalberto Chiavenato, a selecção é um processo com duas variáveis, tendo por um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, por outro lado o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Assim, a primeira variável é dada pela descrição e análise do cargo, enquanto que a segunda é obtida através da aplicação das técnicas de selecção (Chiavenato, 1991:80).

(4) Relatórios

Um relatório é um conjunto de informações utilizado para reportar resultados parciais ou totais de uma determinada actividade, experiência, projecto, pesquisa ou outro evento, esteja finalizado ou ainda em andamento.

(5) Legislação

Conjunto das normas escritas e não escritas respeitantes a um determinado sector e que regulam as relações jurídicas desse mesmo sector, entre si, com os outros, ordenando, impondo, restringindo e sancionando comportamentos e atitudes.

c. Quadro síntese do modelo de análise

Em função dos conceitos atrás apresentados, seleccionamos como mais importantes, no âmbito do presente trabalho, os seguintes: recursos humanos, organização e selecção. Estes conceitos são essenciais na procura da resposta à questão de partida, sendo sistematizados no quadro síntese do modelo de análise que seguidamente se apresenta:

**QUADRO SÍNTESE DO MODELO DE ANÁLISE**

CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Existência• Nível interno/externo• Instrução• Adequação• desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Componentes• Disponibilidade• Formação	<ul style="list-style-type: none">• Módulo orgânico• Habilitações/Certificações• Periodicidade dos cursos
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Política/ militar	<ul style="list-style-type: none">• Externa• Interna	<ul style="list-style-type: none">• Defesa espaço aéreo nacional• Missões âmbito compromissos internacionais• Missões interesse público• Linha hierárquica• Comandos• Pessoal• Recursos
	<ul style="list-style-type: none">• Estrutural	<ul style="list-style-type: none">• Orgânica	
SELECÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Método• Procedimentos• Periodicidade	<ul style="list-style-type: none">• Provas Psicotécnicas• Inspeções Médicas• Provas físicas• Estágio de selecção de voo• Prova de aptidão militar• Classificação académica	<ul style="list-style-type: none">• Eliminatórios• Aptos/Inaptos• Classificação

No quadro pode constatar-se que os conceitos adoptados se decompõe em dimensões, variáveis e indicadores. Salienta-se, aqui, que os indicadores permitem a quantificação objectiva dos elementos que caracterizam o conceito respectivo. Por exemplo, num processo de selecção (conceito), temos três dimensões, que se decompõem em seis variáveis que podem ser aferidas através dos indicadores. Estes permitem quantificar dentro do Universo de candidatos aqueles que são dados como aptos, inaptos e as respectivas classificações.

Tendo em conta o enquadramento conceptual feito neste capítulo, nos seguintes vamos procurar desenvolver o trabalho no sentido de responder às questões levantadas e assim como às hipóteses apresentadas.



2. A admissão de oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea pela via do Curso em Ciências Militares Aeronáuticas

a. Vagas, divulgação e análise dos candidatos

As vagas resultam de um trabalho de análise desenvolvido pelo EMFA e que origina o quantitativo de vagas a propor ao Ministro da Defesa Nacional, que as aprova, sendo posteriormente postas a concurso em Diário da República através do aviso de abertura do referido concurso. Nos últimos anos e nomeadamente entre 2003 e 2007, têm variado entre 34 e 51 vagas, distribuídas pelas seis especialidades que este curso abarca: Piloto Aviador (PILAV), Administração Aeronáutica (ADMAER), Engenharia de Aeródromos (ENGAED), Engenharia Aeronáutica (ENGAER), Engenharia Electrotécnica (ENGEL) e Medicina (MED), sendo que, em regra, cerca de dois terços das vagas se destinam à especialidade de PILAV, conforme podemos constatar pelo gráfico nº1.

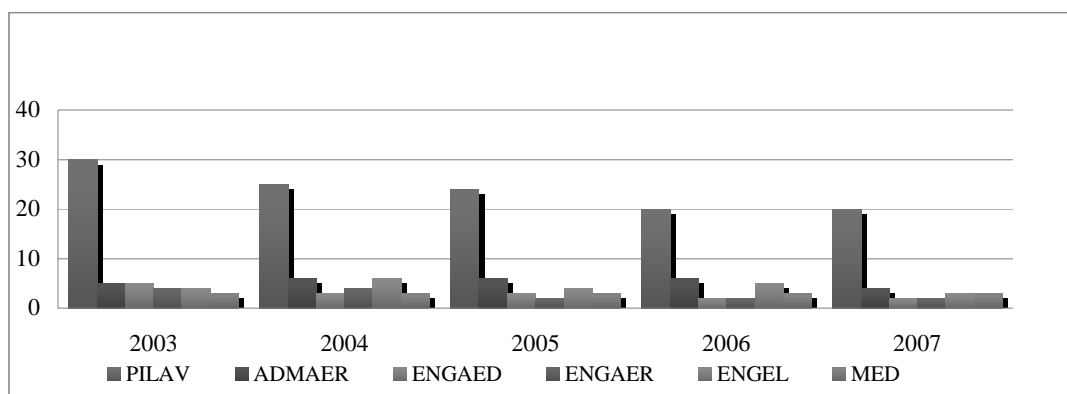


Gráfico 1- Vagas ao CCMA 2003/2007

Como se pode observar, na tabela nº 1 o total de vagas tem vindo a baixar sucessivamente no período em análise.

Tabela 1 - Totais de vagas ao CCMA 2003/2007

Ano	PILAV	ADMAER	ENGAED	ENGAER	ENGEL	MED	TOTAIS
2003	30	5	5	4	4	3	51
2004	25	6	3	4	6	3	47
2005	24	6	3	2	4	3	42
2006	20	6	2	2	5	3	38
2007	20	4	2	2	3	3	34

Quanto à divulgação do CCMA e como se constata pela análise da tabela nº 2 , cabe ao Centro de Recrutamento da Força Aérea(CRFA)fazer a divulgação do



mesmo, recorrendo a variadas acções, indicadas na referida tabela, que as sumaria e quantifica.

Os custos com estes meios de divulgação rondaram, anualmente, os 50 a 60 mil euros, excepção feita ao ano de 2005 em que foram gastos cerca de 100 mil euros. De salientar que a maioria dos custos anuais se dão com os anúncios de imprensa e com os “spots” na televisão que rondam, respectivamente, cerca de 60% e 30% do total de custos.

Tabela 2 - Meios de divulgação do CCMA e respectivos custos⁴

Acções	2005		2006		2007	
Spots tv	78	35.369,87€	67	16.583,38€	26	14.577,79€
Spots rádio	112	3.279,64€	100	3.782,75€	60	2.192,54€
Anúncios press	49	58.746,21€	31	35.953,28€	30	39.921,18€
Internet/banner	58.935	1.249,50€	90.266	1.990,45€	70.000	1.721,90€
Mailing esc. Secun	684	-----	684	-----	683	-----
Mailing/Cam.Mun	-----	-----	-----	-----	279	-----
Mailing/Univer	-----	-----	73	-----	102	-----
Sessões div Esc	32	-----	108	-----	22	-----
Divulg.C. emprego	-----	-----	10	-----	98	-----
Particip feiras/exp.	105	-----	69	-----	34	-----
Aviso abert concur	1	-----	1	-----	1	-----
Custos Totais		98.645,22€		54.309,86€		58.413,41€

⁴ In Relatório Final do Concurso de Admissão ao CCMA 2007



Passando à análise dos candidatos, constatamos que nos anos de 2003 a 2005 o número de candidatos, ao CCMA, rondou anualmente cerca de 700 candidatos, tendo aumentado substancialmente nos anos de 2006 e 2007, com, respectivamente, 973 e 908 candidatos (gráfico nº 2).

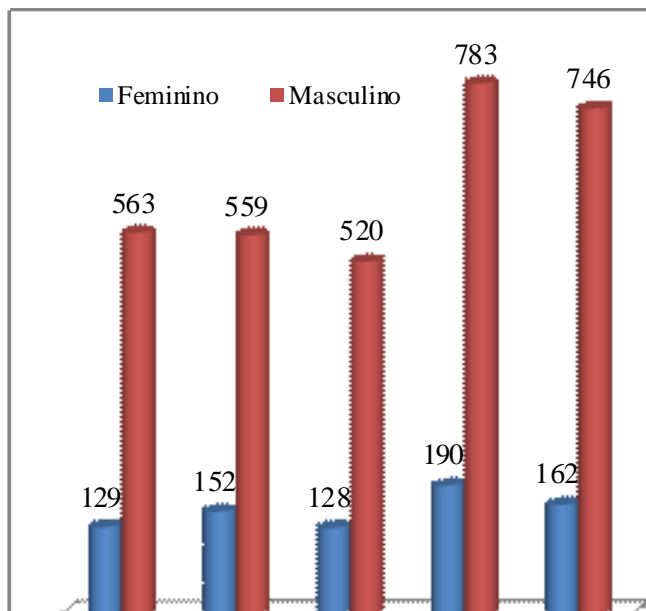


Gráfico 2 - Distribuição dos candidatos ao CCMA por sexo

Quanto à distribuição dos candidatos por sexo, verificamos que a grande maioria dos candidatos é ainda do sexo masculino, representando 80,58% , enquanto que os candidatos do sexo feminino perfazem apenas 19,42% do total de candidatos ao CCMA, o que demonstra que, apesar

da abertura ao universo feminino, a FAP continua ainda a ser uma Instituição eminentemente masculina.

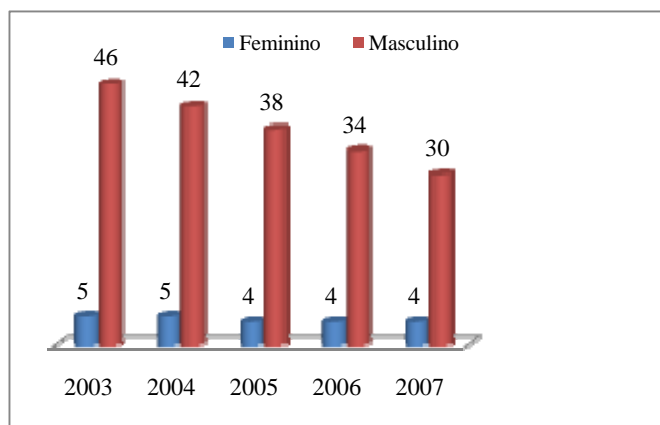


Gráfico 3 - Candidatos admitidos ao CCMA por sexo

Relativamente às fontes de informação que os candidatos indicaram como meio de conhecimento do concurso, estes referenciaram como meios preferenciais, destacadamente a internet, seguindo-se os estabelecimentos de ensino.



Tabela 3 - Fontes de informação dos candidatos ao CCMA¹

Fontes de informação	2004	2005	2006	2007
	Nº candidatos			
Diário República	11	18	39	18
Estabelecimentos de ensino	40	79	141	24
Informação via CRM	0	23	0	0
Meios de Comunicação Social:				
Televisão	20	21	73	8
Rádio	0	0	1	0
Imprensa	9	13	45	1
Palestras, feiras e exposições	7	4	55	79
Internet	198	188	184	180
Câmaras municipais	10	9	18	5
Centros de emprego	5	3	6	0
Dia Defesa Nacional *	-	11	24	9
Outros meios	411	279	387	584
Total	711	648	973	908

Conjugando esta tabela nº3 com a tabela nº 2 (meios de divulgação do CCMA e respectivos custos) constatamos que apenas uma média de 6% dos candidatos indicaram, nos anos de 2005, 2006 e 2007, a imprensa e a rádio como fontes de informação do concurso, correspondendo estes meios a cerca de uma média de 70% do total de custos da campanha de divulgação do mesmo.

De salientar também que, dos 2529 candidatos nos três anos referidos apenas 1 indicou a rádio como fonte de informação do concurso.

No tocante às notas mínimas que permitiram o ingresso no CCMA, expressas na escala oficial de ingresso ao Ensino Superior (0 a 200) e no período compreendido entre 2003 e 2007, foram as seguintes, descritas no gráfico e tabela nº 4:

Gráfico 4 - Notas mínimas de ingresso no CCMA

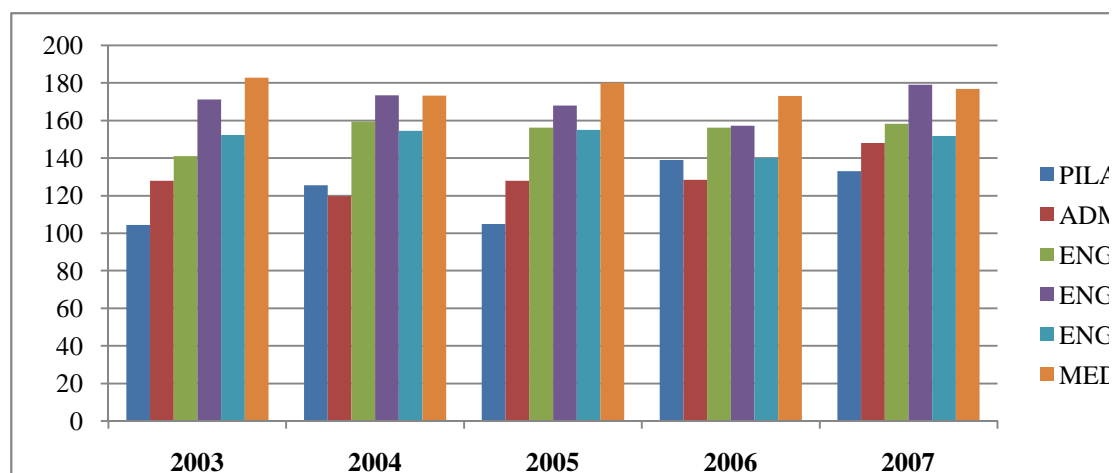




Tabela 4 - Notas mínimas de ingresso

	PILAV	ADMAER	ENGAED	ENGAER	ENGEL	MED
2003	104,5	128	141	171,25	152,25	182,75
2004	125,5	119,75	159,5	173,5	154,5	173,25
2005	105	128	156,25	168	155	180
2006	139	128,5	156,25	157,25	140	173
2007	133	148	158,3	179	151,8	176,8

Do gráfico nº 4 e tabela nº 4 resulta que as especialidades que apresentaram a nota mínima de ingresso mais elevada foram MED e ENGAER, enquanto que as que permitiram ingresso com notas mais baixas foram PILAV e ADMAER.

b. Processamento do concurso

(1) Entrega de documentos

O processamento do concurso inicia-se com a entrega dos documentos que obedece a 3 fases que estão enunciadas no aviso de abertura do concurso⁵ e que constitui anexo A a este trabalho.

(2) Pré-requisitos

Abarcam um conjunto de provas classificadas em APTO/INAPTO, têm carácter eliminatório e são as seguintes, executadas pela ordem abaixo indicada, tal como fixado nas normas do concurso de admissão aos cursos da AFA, constantes da Portaria nº 11/91 de 04JAN, Regulamento da AFA, no seu Anexo C, em III, nº 10, nº13 alínea a), nº14 alínea a) e em IV nº 18 e nº 19.

(a) Provas Psicotécnicas

Constituem a avaliação psicológica e têm a duração de 2 dias. São realizadas no Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA). Têm por fim avaliar os atributos psicológicos fulcrais para o desempenho das várias especialidades. Constan de testes cognitivos, psico-motores ou instrumentais e inventário de personalidade. Procuram identificar as competências determinantes para uma

⁵ Para facilidade de exposição e tendo em conta a similaridade dos avisos de abertura de concurso relativamente aos objectivos pretendidos com este trabalho, optou-se por juntar apenas o aviso de abertura do concurso ao CCMA de 2007.



adequada inserção no meio militar e para o desempenho de funções enquanto Oficial. Por outro lado, procuram também, identificar as características do foro da personalidade, motivação e interesses (entrevista psicológica de selecção). Após esta avaliação e na sequência da comparação entre os diferentes resultados obtidos, o Júri de Selecção emitirá a sua decisão relativamente à aptidão ou inaptidão dos candidatos.

(b) Inspeções médicas

Têm por fim avaliar as condições físicas dos candidatos no sentido de despistar situações ou condições que impeçam ou possam vir a impedir o desempenho físico da actividade militar.

Consoante os candidatos se destinem à especialidade de PILAV ou não, os testes e respectiva duração são completamente diferentes.

Assim, para a especialidade de PILAV as inspeções médicas são da responsabilidade do Centro de Medicina Aeronáutica (CMA), através da Junta de Selecção de Pessoal Navegante. Têm uma duração mínima de 5 dias havendo no entanto, por vezes, necessidade de realizar exames adicionais que podem durar cerca de mais uma semana.

Relativamente às outras especialidades, as inspeções médicas são da responsabilidade do CRFA e do Hospital da Força Aérea, através da Junta de Selecção de Pessoal não Navegante, tendo a duração de apenas um dia.

As inspeções médicas para os candidatos à especialidade de PILAV, apresentam um custo de €31,00 por cada candidato, conforme Portaria nº 132/2009 de 30JAN, enquanto que as inspeções médicas para os candidatos das restantes especialidades têm um custo de €33,90 por candidato.

(c) Provas físicas

Tem a duração de um dia e são realizadas na AFA, após a conclusão da realização das inspeções médicas.

A natureza dos exercícios que constituem estas provas, bem como as condições da sua execução constam do aviso da abertura do concurso, que constitui Anexo A a este trabalho.



(d) Estágio de selecção de voo (ESV)

Tem a duração de cerca de duas a três semanas. Decorre na AFA e apenas para os candidatos à especialidade de PILAV.

Tem lugar após as provas físicas e destina-se a avaliar as potencialidades e aptidão dos candidatos para o voo.

(e) Prova de aptidão militar (PAM)

Destina-se apenas aos candidatos civis e tem a duração de aproximadamente duas semanas. Realiza-se na AFA após as provas físicas e/ou o ESV e tem por fim avaliar as potencialidades e aptidões dos candidatos para a carreira de oficial do QP da FAP.

c. Seriação e preenchimento das vagas

Os candidatos aptos nos pré-requisitos serão ordenados por ordem decrescente da nota de candidatura, determinada de acordo com as regras de acesso ao ensino superior, utilizando a seguinte fórmula:

$$C=0,5S+0,5E$$

Onde S= classificação final do curso do ensino secundário e E = classificação das provas de ingresso exigidas para o curso expressas num escala de 0 a 200.

Neste capítulo realizámos uma análise da admissão de oficiais ao QP pela via do CCMA, pelo que iremos no próximo capítulo fazer uma análise da admissão de oficiais ao QP mas pela via do ETM correspondente.



3. A admissão de oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea pela via dos Estágios Técnico-Militares da Academia da Força Aérea

a. Vagas, divulgação e análise dos candidatos

As vagas respeitantes ao ingresso por esta via, resultam de um processo idêntico ao das vagas atribuídas ao CCMA.

De salientar que, actualmente os ETM actuam como um complemento ao CCMA, para suprir necessidades pontuais, contrariamente ao que se verificou desde a criação da AFA, em 1978, e que até 1990, isto é, durante mais de uma década, em que o ingresso nas especialidades correspondentes às Engenharias (ENGAED, ENGAER e ENGEL) se fazia exclusivamente por via do ETM respectivo. Sendo apenas a partir do ano lectivo de 1990/91 que estas especialidades começaram a ser objecto de ingresso no QP por via do CCMA

Contrariamente ao CCMA cujas vagas, em maior ou menor número são correspondentes às seis especialidades às quais aquele concurso se destina (PILAV, ADMAER, ENGAED, ENGAER, ENGEL, MED), os ETM da AFA têm sido caracterizados por uma heterogeneidade relativamente às especialidades que são objecto de abertura de concurso e, em número muito menor comparativamente ao CCMA.

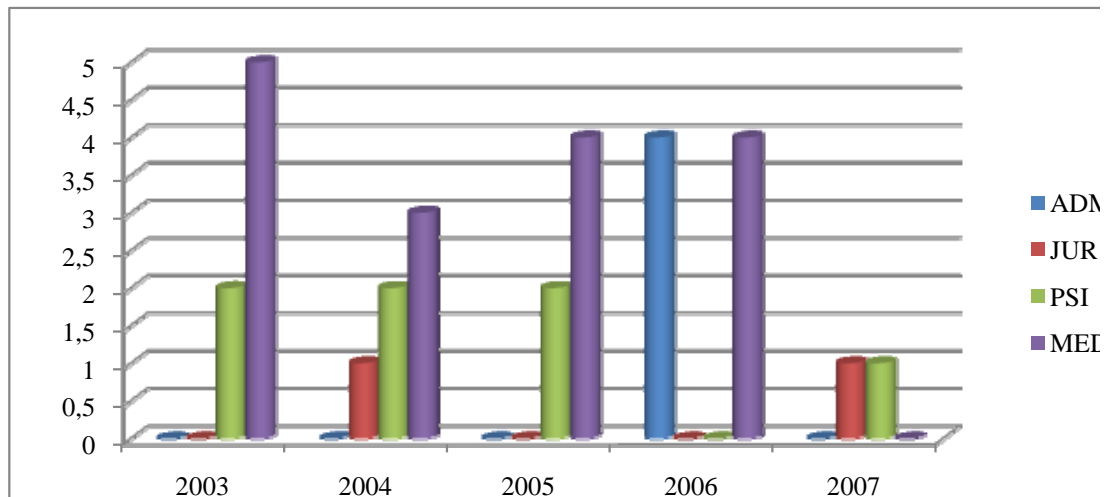


Gráfico 5 - Vagas aos ETM 2003/2007

Numa rápida análise e confrontando o presente gráfico com o gráfico nº1 (vagas ao CCMA 2003/2007), é de salientar que durante o período compreendido entre 2003 e 2007, nunca foram abertas vagas, para ENGAED, ENGAER e



ENGEL pela via dos ETM, e quanto à especialidade de ADMAER só se abriram vagas apenas por uma vez, adiantando-se desde já e desenvolvendo mais à frente, que se tal tivesse ocorrido estaríamos perante uma enorme redução de custos e de tempo de formação.

Tabela 5 - Totais de vagas aos ETM 2003/2007

	ADMAER	JUR	PSI	MED
2003	0	0	2	5
2004	0	1	2	3
2005	0	0	2	4
2006	4	0	0	4
2007	0	1	1	0
Totais	4	2	7	16

No tocante à divulgação dos ETM da AFA, cabe ao CRFA fazer a divulgação do concurso. Tendo em conta, que estamos perante um concurso que se destina a candidatos já habilitados com licenciatura/mestrado, a divulgação incide sobretudo nos anúncios de imprensa, “spots” na televisão e na rádio, bem como “mailings” para Universidades e Institutos Superiores de Educação.

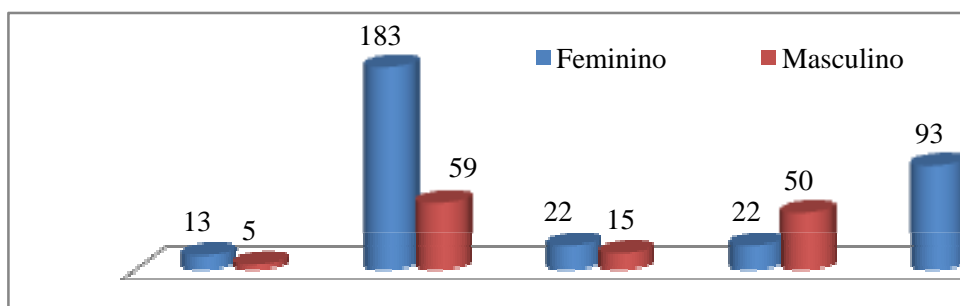


Gráfico 6 - Distribuição dos candidatos aos ETM por sexo

Relativamente à distribuição dos candidatos aos ETM, por género, verifica-se, como pode ser constatado no gráfico nº 6 o efectivo interesse da população feminina habilitada com licenciatura/mestrado, na Instituição Militar, uma vez que as suas candidaturas ultrapassam, à excepção do ano de 2006, em largo número, as candidaturas masculinas.

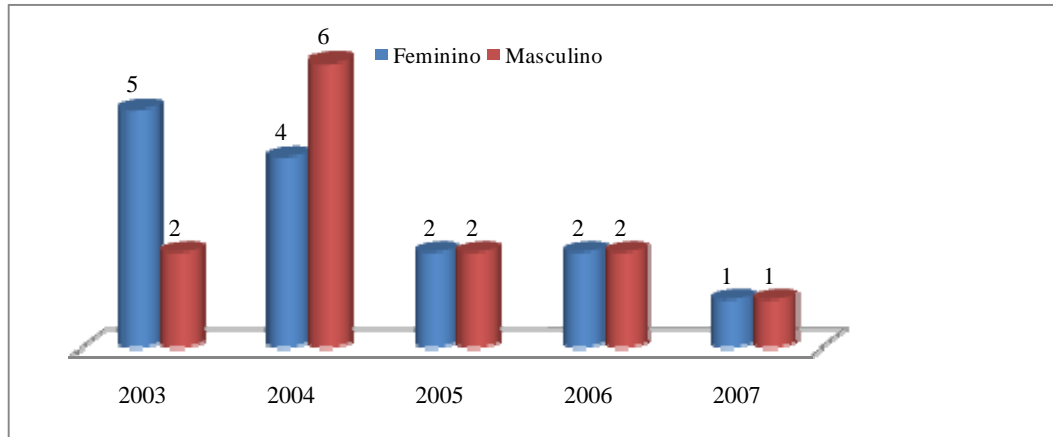


Gráfico 7 - Candidatos admitidos aos ETM por sexo

No gráfico n° 7 pode observar-se a distribuição das admissões aos ETM por género. Dado o diminuto número de admissões totais aos ETM, estatisticamente não se extrai qualquer conclusão.

Relativamente às notas mínimas que permitiram o ingresso nos ETM da AFA, no período compreendido entre 2003 e 2007, foram as seguintes, descritas no gráfico n° 8:

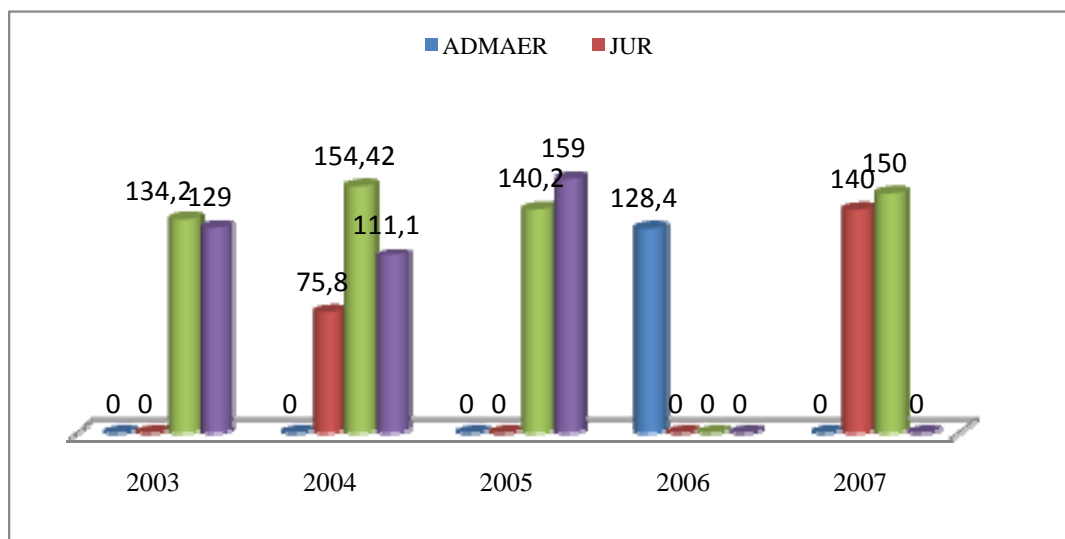


Gráfico n° 8-Notas mínimas de ingresso nos ETM

b. Processamento do concurso

(1) Entrega de documentos

O processamento do concurso inicia-se com a entrega dos documentos e obedece à tramitação indicada nos respectivos avisos de abertura de concurso que constituem os anexos B,C,D,E a este trabalho.



(2) Pré-requisitos

Englobam um conjunto de provas classificadas em APTO/INAPTO, tendo carácter eliminatório e são as seguintes:

(a) Provas Psicotécnicas

Têm aduração de dois dias e são constituídas pela avaliação psicológica similar à efectuada na admissão ao CCMA.

(b) Inspecções Médicas

Têm a duração máxima de duas semanas e são realizadas no CMA ou no Hospital da Força Aérea. Após a sua conclusão, têm por fim avaliar a condição física dos candidatos, no sentido de despistar situações ou condições que impeçam que possam vir a impedir o desempenho físico da actividade militar por parte do candidato .

(c) Provas Físicas

Têm a duração de um dia e são realizadas na AFA, após a conclusão das Inspecções Médicas. A natureza dos exercícios que constituem estas provas, bem como as condições da sua execução, constam dos avisos de abertura dos respectivos concursos que constituem anexos B,C,D,E deste trabalho.

(d) Provas de Avaliação Científica

- Estas provas visam a avaliação dos conhecimentos científicos dos candidatos, necessários ao exercício das funções específicas do quadro especial a que se destinam.
- São prestadas perante um júri que as elabora e classifica, sendo constituídas por prova escrita e prova oral.
- São classificadas numa escala de 0 a 200 pontos, determinando a classificação inferior a 100 pontos a eliminação dos candidatos.

(e) Prova de Aptidão Militar (PAM)

Tem a duração de cerca de duas semanas, realiza-se na AFA, após as provas físicas e/ou o ESV e é apenas para candidatos civis.



Tem por fim avaliar as potencialidades e aptidões dos candidatos para a carreira de oficial do QP da FAP.

c. Seriação e preenchimento das vagas

Classificação final- Os candidatos aprovados no concurso são ordenados, para efeitos de admissão ao ETM, por ordem decrescente de classificação final obtida, expressa numa escala de 0 a 200 pontos, através da seguinte fórmula:

$CC = (LM + AC) / 2 + PG$ em que :

CC= classificação final do concurso ; LM= classificação académica do curso;

AC= classificação da avaliação científica; PG= pontuação atribuída a pós graduações (mestrados, pré-Bolonha e doutoramentos);

Neste capítulo procedemos a uma análise da admissão de oficiais ao QP da FAP pela via do ETM correspondente. Iremos no capítulo seguinte analisar uma série de propostas face à situação actual da admissão de oficiais ao QP da FAP, discutindo as hipóteses desenhadas e respondendo à pergunta de partida que orienta este trabalho e correspondentes questões derivadas.



4. Análise de propostas a desenvolver face à situação actual da admissão de Oficiais ao Quadro Permanente da Força Aérea

Ao iniciar este trabalho foi enunciada a seguinte questão inicial: “ Como otimizar o processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP para cujo ingresso é exigida a realização do CCMA ou o ETM correspondente?”.

Face à inexistência de soluções perfeitas que possibilitem adoptar as decisões mais adequadas, iremos propor algumas medidas que eventualmente, poderão contribuir para que se melhore a eficiência e a eficácia das decisões, com o objectivo de contribuir para uma optimização dos procedimentos e dos custos, garantindo a qualidade dos recursos humanos admitidos.

A admissão de pessoal é o meio que a Organização dispõe para se reabastecer dos meios humanos necessários ao cumprimento da sua missão. O elemento humano tem de ser entendido como um recurso estratégico de grande importância para o funcionamento e desenvolvimento das organizações. A admissão de pessoas deverá ser enquadrada estrategicamente e não apenas reagir a necessidades temporárias.

O investimento em pessoas como recursos torna-se um factor decisivo para o sucesso das organizações, já que será através daquelas que estas conseguirão atingir os seus objectivos.

Nos nossos dias a questão da admissão dos recursos humanos é cada vez mais um tema vital , pois dele dependem o futuro das organizações, sendo certo que tanto ontem como hoje, nunca foi tão verdadeira a premissa de que um mau processo de admissão implica duas grandes consequências: por um lado admitir “os menos bons” e por outro permitir que os melhores fiquem de fora.

A admissão de candidatos deverá visar atingir três objectivos. Em primeiro lugar, possibilitar a escolha dos que cumpram as exigências inerentes ao curso ou estágio, conforme se trate de candidatos que, respectivamente sejam admitidos pela via do CCMA ou pela via dos ETM da AFA. Por outro lado, deverá garantir o futuro desempenho das funções inerentes às respectivas especialidades e por fim, assegurar as exigências do desempenho de funções como oficial.

As propostas em apreço têm por objectivo dar resposta às questões derivadas, que se analisam nas alíneas seguintes.

Para esse efeito, realizamos uma série de entrevistas a titulares de órgãos envolvidos directamente com esta problemática. Assim, entrevistamos o Comandante da



Academia da Força Aérea, MGEN Serôdio Fernandes. Entrevistamos também o Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento da AFA, COR JUR Luís Silva. Entrevistamos ainda o Director da Direcção de Ensino Universitário da AFA, COR ENGEL Manuel Cortêz e por fim entrevistamos o CAP TS António Gomes, que por várias vezes representou o Centro de Medicina Aeronáutica em reuniões da Comissão de Admissão da AFA/ESTMA.

a. A selecção de candidatos por ETM em detrimento da selecção por candidatura ao CCMA.

Quais as mais valias da selecção de candidatos por ETM em detrimento da selecção por candidatura ao CCMA?

Nesta proposta há que destacar que, das seis especialidades objecto da selecção por via do CCMA (PILAV, ADMAER, ENGAED, ENGAER, ENGEL e MED), uma delas, a especialidade de PILAV não poderá ser abarcada por esta proposta uma vez que não há instituições do ensino superior que ministrem cursos que habilitem os candidatos com formação nesta área face aos requisitos que a FAP exige e à especificidade da formação que ministra.

Nas outras cinco especialidades há a possibilidade de haver ingresso ou por CCMA ou por ETM. Havendo ingresso por via do CCMA, qualquer uma das seguintes cinco especialidades tem uma duração mínima de seis anos, uma vez que não se contabiliza os índices de atrição que ocorrem sobretudo no segundo triénio de cada um dos cursos. Assim, a duração e local de realização dos referidos cursos apresenta o seguinte quadro:

- ADMAER- 3 anos na AFA + 3 anos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
- ENGAED- 3 anos na AFA + 3 anos no Instituto Superior Técnico (IST)
- ENGAER- 3 anos na AFA+ 3 anos no IST
- ENGEL- frequência de 3 anos na AFA + 3 anos no IST
- MED-6 anos na Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, sendo a AFA responsável pela formação militar complementar, como resulta da Portaria nº 223/2003 de 13MAR.

Em contrapartida, o ingresso por ETM em qualquer das cinco especialidades supra-referidas tem apenas um período de formação de cerca de dezoito meses.



Fácil se torna de constatar que o ingresso pela via do ETM parece sempre ser o preferível, quer na vertente dos custos, quer na vertente da sua duração. E que permite, no mínimo tempo possível ter ao dispor da Instituição elementos aptos, garantindo a qualidade da componente humana que é essencial e deve estar sempre presente.

Há a referir que a FAP suporta os custos com alimentação, tempos lectivos, propinas, material escolar, transportes, alojamento e vencimentos durante estes seis anos, isto, tendo em conta um regular aproveitamento de todos os candidatos. Face a valores de 2007, um aluno do CCMA importa um custo unitário estimado em €8789,50 por ano (fardamento- €1991,58, custos didácticos €6779,66 e alojamento €18,27). A este valor há a acrescentar o custo com remunerações que embora varie consoante os anos de formação, apresenta um valor médio anual, por curso e considerando o valor padrão dos seis anos de €820,22 o que, somado ao valor anterior perfaz um custo total anual de €14609,72 por cada aluno do CCMA.

Por sua vez, um aluno do ETM apresenta um custo unitário estimado em €246,78 (fardamento-€189,00; custos didácticos- €3954,80; alojamento €102,98) mais o custo com as remunerações, que orça anualmente por cada aluno €21932,12, o que perfaz um custo total anual de €27178,90 por cada aluno do ETM.

Assim, e tendo apenas em conta um regular aproveitamento de todos os formandos, o que não corresponde à realidade, e contrariamente aos alunos do ETM onde eliminações e desistências são praticamente nulas, um aluno do CCMA, no fim dos seis anos correspondentes ao seu período de formação mínima implicará um custo aproximado para a FAP de €87658,32 por aluno enquanto que os dezoito meses de formação importarão por cada aluno do ETM um total de €40768,35.

São mais valias que não podemos de modo nenhum ignorar, tanto mais que, temos como exemplo o que sempre aconteceu com a especialidade de Medicina (MED) visto que, nos cinco anos que foram objecto de estudo deste trabalho de investigação (2003/2007) sempre ocorreu o respectivo ETM, à excepção do ano de 2007. Quanto às restantes especialidades, apenas a de ADMAER foi objecto, no período em análise, de admissão por via de ETM.

De destacar que, desde a criação da AFA, em 1978, o ingresso dos oficiais no QP relativamente às especialidades correspondentes às Engenharias (ENGAED, ENGAER e ENGEL) realizava-se exclusivamente por via do ETM respectivo, pelo



que, só a partir do ano lectivo de 1990/91 as especialidades correspondentes às Engenharias começaram a ser objecto de ingresso no QP por via do CCMA.

Por outro lado, atente-se que certas especialidades, como Psicólogos e Juristas, são apenas objecto de ingresso no QP, por via dos ETM e com óptimos resultados, assim como no passado o mesmo se passou com as já referidas três especialidades de Engenharia.

Assim sendo, face a todos estes índices, existe uma clara vantagem, numa vertente de optimização económica, em optar pela selecção dos candidatos por via do ETM em detrimento da selecção por via do CCMA, quer em razão do tempo, quer em razão dos custos.

Não obstante, há o reverso da medalha, uma vez que as relações interpessoais entre os alunos das várias especialidades durante os três anos de formação da AFA serão com certeza importantes para o conhecimento e facilitarão a comunicação e melhor entendimento entre os futuros oficiais do QP.

b. Impacto e consequências da alteração da ordem dos pré-requisitos no CCMA e nos ETM

Qual o impacto e respectivas consequências na alteração da ordem de realização dos pré-requisitos?

Actualmente a realização dos pré-requisitos no âmbito da admissão ao QP por via do CCMA, obedece a uma sequência definida no Regulamento da AFA (Portaria nº 11/91 de 04JAN), estipulando-se a sua realização de acordo com a seguinte ordem: provas psicotécnicas, inspecções médicas e provas de aptidão física. Relativamente ao ingresso no QP por via dos ETM, o Regulamento do Concurso de Admissão aos ETM da AFA (Despacho nº 26/2007 do CEMFA de 25JAN) é omissivo relativamente à ordem de realização dos pré-requisitos.

Na senda das entrevistas realizadas às diversas entidades envolvidas no processo de admissão ao QP e que se encontram devidamente enunciadas na bibliografia deste trabalho, a nossa proposta vai no sentido de alterar o Regulamento da AFA, de molde a que a ordem de realização dos pré-requisitos não esteja fixada neste Regulamento mas sim, passe a ser definida no âmbito do aviso de abertura do concurso de admissão, quer pela via do CCMA, quer pela via dos



ETM, após aprovação em sede de Comissão de Admissão AFA/ESTMA e sancionamento do CEMFA. E porquê esta proposta?

A sequência de realização dos pré-requisitos, vem determinada no Regulamento da AFA, constituindo as provas psicotécnicas o primeiro pré-requisito, sendo as inspeções médicas o segundo dos pré-requisitos e o terceiro as provas de aptidão física. A ordem pela qual surgem no Regulamento, não é razoável do ponto de vista económico, uma vez que, quer as provas psicotécnicas quer as inspeções médicas são extremamente dispendiosas, considerando o numeroso universo de candidatos e que mais tarde, por uma razão ou outra virá a ser eliminado, havendo no final um efectivo de candidatos muito inferior ao que no início se candidatou, veja-se por exemplo, o gráfico nº 2 (distribuição dos candidatos ao CCMA), e a tabela nº 7 (Resultados das provas físicas 2003/2007) .

Porque as inspeções médicas são pré-requisitos, extremamente dispendiosos e, embora o seu custo seja diferente quando respeitantes aos candidatos à especialidade de PILAV, que se cifram em 931,00€ por cada candidato, conforme Portaria nº 132/2009 de 30 de Janeiro, enquanto as inspeções médicas para os candidatos das restantes especialidades, seja no âmbito da admissão, por via do CCMA, ou por via dos ETM, apresentam um custo de 133,90€ por candidato. Assim, propomos a alteração da sequência do pré-requisitos, de molde a que as provas físicas passem a ser realizadas antes das inspeções médicas e inclusivamente das provas psicotécnicas, passando, dado o seu carácter de fácil realização, baixo custo e rapidez de execução, a ser o primeiro dos pré-requisitos que os candidatos teriam de realizar.

Outro factor que vem reforçar esta proposta tem a ver com o índice de atrição nas provas físicas que, nos anos em estudo (2003 a 2007) teve os resultados constantes da seguinte tabela :



Tabela 6 - Resultados das provas físicas 2003/2007

	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Nº candidatos	208	100	168	100	179	100	189	100	207	100
Candidatos eliminados	PILAV-19 Outros-14	9,13 6,73	PILAV-8 Outros-12	4,76 7,14	PILAV 16 Outros 6	8,94 3,35	PILAV 18 Outros 8	9,52 4,23	PILAV 33 Outros 12	15,94 5,80
Candidatos faltosos	PILAV-3 Outros-4	1,44 1,92	PILAV-1 Outros-3	0,60 1,79	PILAV 2 Outros 3	1,12 1,68	PILAV 4 Outros 5	2,12 2,79	PILAV 6 Outros 5	2,90 2,42

Da análise desta tabela, resulta que nos cinco anos objecto deste estudo e num universo de 951 candidatos às provas físicas, candidatos que já realizaram com aprovação as inspecções médicas e que posteriormente foram eliminados/faltaram às provas físicas, 22%, perfazendo um total de 110 candidatos a PILAV e 72 a outras especialidades, representando uma despesa para a Força Aérea de, respectivamente €102410,00 e €640,80, perfazendo um total de €12050,80 que a FAP poderia evitar se alterasse a ordem de realização dos pré-requisitos, efectuando em primeiro lugar, as provas físicas e só posteriormente, as inspecções médicas.

De igual modo, outro factor que vem reforçar esta proposta tem a ver com o tempo necessário para a realização das inspecções médicas, que poderá ir até duas semanas por candidato, com as inerentes despesas de alimentação e alojamento, enquanto que, numa manhã, a AFA efectua provas físicas a um grupo de candidatos, em regra, não inferior a vinte.

Inerente a esta proposta está a necessidade de os candidatos serem portadores de um atestado de aptidão médica que confirme a aptidão de cada candidato para a realização das provas físicas indicadas no respectivo aviso de abertura de concurso e que, ilibe a FAP de qualquer problema de saúde ocorrido aquando da realização das referidas provas, sem prejuízo da assistência médica que todos os candidatos têm direito em caso de acidente durante a realização das provas.



c. Benefícios resultantes da utilização de uma aplicação informática

Quais os benefícios resultantes da utilização de uma aplicação informática canalizada, para além de outros objectivos, para o processo de admissão à carreira de oficial do QP?

A complexidade dos processos administrativos de selecção e admissão de candidatos a uma qualquer carreira obriga à existência de um apoio devidamente informatizado, que funcione como veículo aglutinador entre os diferentes órgãos intervenientes. O processo administrativo não sobreviverá sem ele, ou se o faz, fá-lo com muitas dificuldades. A complexidade da admissão à carreira de oficial do QP da FAP torna cada vez mais imperativa a utilização de uma aplicação informática que possa ser operada e partilhada por todos os intervenientes, de acordo com as suas necessidades, de molde a permitir que os mesmos tenham a informação *on line* relativamente à situação em cada momento de cada candidato a um dado concurso.

Esta aplicação informática deverá salvaguardar obrigatoriamente as necessidades de rigorosa confidencialidade dos concursos a decorrer e dos elementos em causa, mediante a aplicação de vários níveis de acesso com níveis de segurança diferenciados e com necessário acautelamento do sigilo médico, permitindo uma inter-colaboração e tramitação dos concursos, sejam eles relativos à admissão pela via do CCMA ou pelos ETM, com observância do estipulado nos respectivos avisos de abertura dos concurso e em obediência aos termos e imposições legais.

Até ao presente ano, a aplicação informática existente não tem satisfeito as necessidades. Porém, pelo apurado, quer em sede da investigação efectuada, quer em sede das várias entrevistas realizadas, é previsível onde é referido com um grau de certeza muito elevado, que a partir dos concursos que se realizarem durante o decorrer deste ano de 2009, a aplicação informática irá finalmente funcionar eficaz e eficientemente, de molde a permitir corresponder aos objectivos supra-enunciados.

d. Agrupamento de vagas para acesso a determinadas especialidades dos ETM

Qual a viabilidade e benefício de se agruparem vagas para acesso a determinadas especialidades realizando concurso apenas de dois em dois ou de três em três anos, em vez de o fazer anualmente apenas para uma vaga?



De facto, atente-se no exemplo paradigmático da admissão à carreira de oficial do QP por via dos ETM da AFA no ano de 2007, em que foram abertos dois concursos para admissão às especialidades de Psicólogos e Juristas, com disponibilidade de apenas uma vaga em cada um deles. Porque não, evitar este tipo de situações e abrir concurso apenas no(s) ano(s) seguinte (s) com maior número de vagas, com todos os benefícios inerentes em termos de custos, tempo e trabalho?

Não restam dúvidas que a adopção desta proposta permite uma optimização em termos de custos, tempo e trabalho, evitando-se o desperdício correspondente à situação de abertura de concurso anualmente para uma só vaga, com uma máquina burocrática complexa a trabalhar só para essa vaga. A abertura de um concurso de admissão para uma vaga, não deixa de ter por trás um complexo trabalho burocrático e humano, com preparação documental do concurso, recrutamento, divulgação, criação de júri e respectivas provas de avaliação científica, que se contabilizado em termos de gestão económica não pode deixar de ser visto como uma menor valia para a Instituição Militar, pelo menos durante um determinado período de tempo. Tal situação pode ser minimizada e quem sabe revertida mediante a adopção da proposta agora sugerida.

Perante os resultados expostos são confirmadas as duas hipóteses inicialmente desenhadas neste trabalho, uma vez que a metodologia utilizada na admissão à carreira de oficial do QP da FAP, pode ser optimizada (H1), assim como, a implementação de algumas alterações no processo de admissão pode traduzir-se em benefícios significativos (H2).

e. Publicação na Internet das listas dos candidatos admitidos e respectiva classificação final

Na sequência destas hipóteses e da investigação realizada, adveio outra questão relacionada com as vantagens inerentes à publicação na Internet das listas de seriação dos candidatos e respectiva classificação final, à semelhança do que sucede com o ensino superior público. Ora, a existência desta publicação, além de permitir maior eficácia e eficiência, possibilitaria também à FAP, uma maior celeridade na colocação à disposição dos candidatos, dos resultados da admissão, com o conseqüente aumento da transparência do processo.



Conclusões

Este trabalho de investigação centrou-se na possibilidade de otimizar o processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP. Não se pensou na optimização apenas como uma palavra amorfa e sem sentido, tentou-se, isso sim, partir do seu conceito objectivo isto é determinação da solução de um dado problema que, dentre todas as soluções possíveis, conduza ao melhor resultado, *in Dicionário da Língua Portuguesa (1987:1197)*, propor dentro da prática do autor, algumas tentativas de solução que possam conduzir a um melhor resultado, com os inevitáveis benefícios para todas as partes envolvidas.

Certo é que, uma Instituição Militar com a importância e o prestígio da AFA, com os seus órgãos e cadeia hierárquica bem estruturada, e isto só no que à admissão diz respeito, estas propostas, ora feitas, são como *gotas num oceano*, mas, atrevemo-nos a dizer que o mar começou pela primeira gota de água.

Tendo em conta, todos estes factores, estabeleceu-se como questão inicial: “Como otimizar o processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP para cujo ingresso é exigida a realização do CCMA ou o ETM correspondente?”, da qual derivaram as questões “Quais as mais valias da selecção por ETM em detrimento da selecção por candidatura ao CCMA?”, “Qual o impacto e respectivas consequências na alteração da ordem de realização dos pré-requisitos?”, “Quais os benefícios resultantes da utilização de uma aplicação informática que contribua para a melhoria do processo de admissão?” e “Qual a viabilidade e benefício de se agruparem vagas para acesso a determinadas especialidades, realizando concurso apenas de dois em dois ou de três em três anos, em vez de o fazer anualmente para apenas uma vaga?” e “Quais as vantagens da publicação na Internet das listas dos candidatos admitidos e respectiva classificação final, tal como realizado no Ensino Superior Público não militar?”.

Recorrendo ao modelo conceptual, desenvolvido no trabalho tentámos obter respostas para as questões derivadas procurando melhorar o processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP.

Para se obter respostas, procedemos a uma análise do processo supra enunciado, no período compreendido entre 2003 e 2007, mediante a elaboração de gráficos e tabelas, a sua análise e interpretação comparativa, extraindo daí as necessárias conclusões que fundamentaram os resultados finais obtidos.



Posteriormente analisamos uma série de propostas a implementar face à situação actual da admissão ao QP da FAP, propostas essas que aplicadas poderão trazer mais-valias importantes no quadro da admissão à carreira de oficial do QP.

Os recursos são cada vez mais escassos e o factor tempo é um bem cada vez mais precioso, pelo que ambos têm de ser geridos de forma a otimizar cada vez mais a sua utilização e benefícios deles resultantes.

A compreensão desta situação aliada aos conhecimentos que o desenvolvimento deste trabalho de investigação nos foi proporcionando, permitiram-nos extrair as seguintes conclusões:

-A FAP poderá obter ganhos importantes em termos de redução de custos admitindo candidatos já possuidores de licenciatura/mestrado, com destino ao QP nas especialidades de ADMAER, ENGAED, ENGAER, ENGEL e MED, ganhos esses que se estendem à diminuição significativa do tempo de formação dos mesmos, uma vez que a admissão ao QP da FAP por via do CCMA implica uma formação dos alunos para aquelas cinco especialidades, que tem uma duração nunca inferior a seis anos, tal como já anteriormente analisado, sem contar com os índices de atrição que têm ocorrido no Instituto Superior de Economia e Gestão e no Instituto Superior Técnico, enquanto que a admissão ao QP por via dos ETM implica uma formação de apenas cerca de dezoito meses. Assim sendo, tendo em conta o factor tempo, o factor económico, o factor humano, e confrontando as situações, claro se torna nas cinco especialidades já referidas a escolha de ingresso por via do ETM com a progressiva extinção por inutilidade da admissão por CCMA.

- A alteração da ordem dos pré-requisitos, no sentido de permitir, nomeadamente, efectuar as provas físicas antes da realização das inspecções médicas, possibilitará evitar a realização de inúmeras inspecções médicas e provas psicotécnicas a candidatos que vêm a ser eliminados nas provas físicas, com todas as vantagens e benefícios daí advenientes.

Há que ter em conta que cada bateria de testes das inspecções médicas feita a um candidato à especialidade de PILAV implica um dispêndio para a FAP de 931,00 € e de 133.90 € e para os candidatos das restantes especialidades do CCMA e para os candidatos aos ETM da AFA. Outro aspecto a ter em consideração é o factor tempo, uma vez que a duração das inspecções médicas para cada candidato poderá durar até cerca de duas semanas enquanto que as provas físicas são realizadas numa manhã e em simultâneo a um número, em regra, não inferior a vinte candidatos.

Operacionalizar uma aplicação informática, essencial perante a complexidade do processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP e que opere eficaz e eficientemente,



permitindo a intervenção de todos os intervenientes no processo, de acordo com as suas necessidades, com partilha da informação *on line* relativamente à situação de cada candidato.

-O agrupamento de vagas para acesso a determinadas especialidades, nomeadamente nas especialidades de PSI e JUR, realizando concurso para admissão às mesmas apenas de dois em dois ou de três em três anos, em vez de o fazer anualmente apenas para uma vaga, com a inerente redução de custos daí resultante.

Estas medidas permitiram confirmar as hipóteses apresentadas, respectivamente: H1 “O aperfeiçoamento do processo de admissão à carreira de oficial do QP da FAP pode vir a traduzir-se numa optimização da metodologia utilizada” e H2 “Se forem introduzidas alterações no processo de admissão estas podem traduzir-se em benefícios significativos.”

Contributos para o Conhecimento

Na perspectiva de continuidade do estudo iniciado com este trabalho de investigação em que foi analisada a possibilidade de aperfeiçoamento do processo de admissão à carreira de oficial do QP, importa apontar algumas recomendações:

-Procurar, relativamente às especialidades de ADMAER, ENGAED, ENGAER, ENGEL e MED, seleccionar candidatos para o QP por via de ETM em detrimento da via de admissão pelo CCMA;

-Permitir que seja o aviso de abertura dos concursos a definir a ordem de realização dos pré-requisitos quer no CCMA quer nos ETM correspondentes;

-Implementar uma aplicação informática eficiente e eficaz ao processo de selecção;

-Evitar a abertura de concursos com apenas uma vaga, procurando agrupar, sempre que possível, mais do que uma vaga realizando concursos de dois em dois anos ou de três em três anos;

-Publicar na internet as listas de seriação dos candidatos ao CCMA e aos ETM e respectiva classificação final.

A concretização de cada uma das propostas irá possibilitar a introdução de melhorias substanciais no processo de admissão à carreira de Oficial do Quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa, reforçando o papel da Força Aérea, e em especial da Academia da Força Aérea, em prol do crescimento de Portugal.



Bibliografia

Livros

- CASCIO, Wayne (1993). Managing Human Resources :Productivity, Quality of Work Life Profits. McGraw-Hill
- CUNHA, Miguel (1989). O Desafio da Qualidade. Lisboa Associação Portuguesa de Gestores de Recursos Humanos. N°41 (2ª Série).
- CHIAVENATO, Idalberto (1991). Recursos Humanos. S.Paulo, Editora Atlas.
- CLAUSEWITZ, Carl (1976), Da Guerra. Lisboa: Editora, Perspectivas e Realidades
- MINTZBERG, Henry (1995), Safari de Estratégia, Porto Alegre, Editora Bookman
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, Luc Van (1998), Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2ª Edição, Lisboa, Gradiva
- SCHEIN, Edgar (1996), Organizational Culture and Leadership, EUA, Jossey-Bass
- SCHULER, Randall, HUBER, L, (1993). Personnel and Human Resource Management. ST Paul: West Publishing Company
- TYSON, S. (1995). Practical Strategy in Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall

Legislação

- DL 197-A/2003 de 30 de Agosto- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
- Portaria n° 11/91 de 4 de Janeiro – Regulamento da Academia da Força Aérea
- Decreto-Regulamentar n° 32/97 de 6 de Setembro- Estatuto da Academia da Força Aérea
- Despacho n° 13/97-A, do CEMFA, de 17 de Junho- Regulamento da Comissão de Admissão AFA/ESTMA
- Despacho n° 26/2007 do CEMFA, de 25 de Janeiro-Regulamento do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico Militares

Publicações Militares



- Relatório Final do Concurso de Admissão ao Curso de Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas- Sintra Academia da Força Aérea 2003
- Relatório Final do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico-Militares-Sintra. Academia da Força Aérea 2003
- Relatório Final do Concurso de Admissão ao Curso de Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas- Sintra.Academia da Força Aérea 2005
- Relatório Final do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico-Militares-Sintra. Academia da Força Aérea 2005
- Relatório Final do Concurso de Admissão ao Curso de Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas- Sintra.Academia da Força Aérea 2006
- Relatório Final do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico-Militares-Sintra. Academia da Força Aérea 2006
- Relatório Final do Concurso de Admissão ao Curso em Ciências Militares Aeronáuticas- Sintra.Academia da Força Aérea 2007
- Relatório Final do Concurso de Admissão aos Estágios Técnico-Militares-Sintra. Academia da Força Aérea 2007

Entrevistas

- Tópico de Entrevista com o Sr MGEN Serôdio Fernandes, na AFA, em Granja do Marquês, 13 de Março de 2009
- Tópico de Entrevista com o Sr COR/JUR Luís Silva, na AFA, em Granja do Marquês, 12 de Dezembro de 2008
- Tópico de Entrevista com o Sr COR/ENGEL Manuel Cortêz , na AFA, em Granja do Marquês, 23 de Janeiro de 2009
- Tópico de Entrevista com o Sr CAP/TS António Gomes, no CMA, no Paço do Lumiar , 20 de Fevereiro de 2009