



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**O VOO DOS CUCOS: UMA ABORDAGEM À GESTÃO DE PILOTOS NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

LOURENÇO CZERNIN

SETEMBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

**O VOO DOS CUCOS: UMA ABORDAGEM À GESTÃO DE PILOTOS NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

LOURENÇO CZERNIN

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR JORGE F.S. GOMES

SETEMBRO - 2014

Resumo

Neste estudo procura-se analisar a dificuldade da Força Aérea Portuguesa em reter os seus pilotos, após os 8 anos de obrigação inicial. É constatado que outras Forças Aéreas passam pelo mesmo problema, havendo uma grande dificuldade em reter os pilotos militares.

Em Portugal existem poucos estudos, e ainda menos resultados práticos. Comparando os estudos realizados nos Estados Unidos e Portugal, juntamente com uma análise de dados procura-se dar resposta a esta dificuldade. De acordo com os dados recolhidos os níveis de Satisfação são baixos, em especial com os vencimentos.

Apresentam-se propostas, nas várias tarefas de GRH, para que a Força Aérea possa atuar, procurando mitigar o problema. O foco destas propostas, está na redução da diferença salarial entre pilotos civis e militares, na criação de uma Carreira mais aliciante com base no mérito pessoal, e na gestão de quantitativos, para combater o efeito de chicote, que é a oscilação entre excesso e falta de quantitativos, causada pela tentativa de correção.

Palavras-Chave: Pilotos Militares; Força Aérea Portuguesa, *Turnover*, Satisfação

Abstract

This study is an attempt to analyze the difficulty shown by the Portuguese Air Force in retaining its pilots, after the initial obligation period. It's noted that many other Air Forces have the same problem, showing great difficulty in retaining Military Pilots.

The studies conducted in Portugal are few, and the practical results even lesser. By comparing the Studies conducted in the United States with those made in Portugal, together with data analysis it is tried to propose answers to the ongoing difficulty. According to the data collected, the Satisfaction levels are low, especially in regard to the Salary.

Some solutions are presented, connecting different areas of Human Resource Management, so that the Portuguese Air Force can act upon, and try to mitigate the problem. The focus of these solutions is on the reduction of the Salary gap between civil and military pilots, creating a more fulfilling Career based on personal merit, and by managing the amount of pilots, avoiding bullwhip effects, which is the variation between an excess and a lack of pilots, caused by the correction attempts.

Keywords: Military Pilots, Portuguese Air Force, Turnover, Satisfaction

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho não seria possível sem o apoio e a compreensão de uma série de pessoas, infelizmente nem todas podem ser aqui reconhecidas. Não posso deixar de agradecer a todos os que me apoiaram ao longo destes dois anos, que nem sempre foram nada fáceis.

Ao Professor Jorge Gomes, meu orientador, pelo *feedback* honesto e realístico sem o qual teria sido impossível concluir com sucesso esta fase final do curso. A sua experiência e chamadas à realidade foram fundamentais para me manter focado e com objetivos bem definidos, obrigado.

Ao Coronel Carlos Macário, pelas perspectivas que discutimos e ajuda no enriquecimento da minha visão sobre o assunto. Aos meus Comandantes de Esquadra, Tenente-Coronel Eugénio Rocha e Capitão Coelho da Silva, sem a sua compreensão e flexibilidade não poderia ter começado ou acabado esta “aventura”.

A todos os meus amigos pela paciência infinita e pelas sessões de decompressão, que foram fundamentais para manter as dificuldades em perspectiva. Um obrigado muito especial ao Rodolfo Silva e ao António Ferreira, meus companheiros Instrutores na Esquadra 103, que abdicaram de folgas, períodos de descanso e mesmo férias para que pudesse fazer este trabalho e o Mestrado, não há palavras suficientes para vos agradecer. Um obrigado em especial também à Mariana Rocha pelo exemplo de dedicação na investigação, e constante otimismo que me ajudaram nos momentos de maior dificuldade.

Por fim, mas nunca por último, um agradecimento à minha Família, em especial aos meus Pais e Irmãos, porque sem as nossas discussões ao pequeno-almoço, sem o seu Amor e Compreensão este trabalho não veria a luz do dia.

Obrigado a todos!

Índice

Lista de Anexos.....	v
Lista de Abreviaturas	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1 Turnover.....	3
2.2 Estudos Relacionados com a USAF (United States Air Force).....	4
2.3 Estudos Relacionados com a Força Aérea Portuguesa	11
3. Método	16
3.1 Listas de Antiguidade	16
3.2 Diretiva 2/2014 do CEMFA	16
3.3 Inquérito de Satisfação.....	17
4. Resultados	18
4.1 Listas de Antiguidade	18
4.2 Diretiva 2/2014 do CEMFA	21
4.3 Inquérito a PILAV no ativo	23
5. Discussão.....	26
5.1 Formação	26
5.2 Gestão de Recursos Humanos.....	27
5.3 Recrutamento e Seleção.....	28
5.4 Formação	29
5.5 Avaliação de Desempenho.....	29
5.6 Gestão de Carreiras	30

5.7	Recompensas	35
6.	Plano de Ação.....	37
6.1	Ações Imediatas	37
6.2	Ações a Médio Prazo	41
6.3	Ações a Longo Prazo	45
7.	Conclusão	46
8.	Referências Bibliográficas	49

Lista de Anexos

Anexo A – Inquérito de Satisfação	A-1
Anexo B – Planeamento Individual de Carreira	B-1
Anexo C – Condições Especiais de Promoção	C-1
Anexo D – Plano Anual de Atividades de Gestão de Carreiras	D-1
Anexo E – Proposta de Alteração à Diretiva 2/2014 do CEMFA.....	E-1
Anexo F – Processo de Avaliação de Desempenho	F-1

Lista de Abreviaturas

ACIP	Aviation Career Incentive Pay
ACOL	Annualized Cost Of Living
ACP	Aviator Continuation Pay
AD	Avaliação de Desempenho
ADSC	Active Duty Service Commitment
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ETM	Estágio Técnico-Militar
EUA	Estados Unidos da América
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HV	Horas de Voo
PDSO	Plano de Desenvolvimento Sustentado (Operacional)
PILAV	Piloto Aviador
QP	Quadro Permanente
SSA	Suplemento de Serviço Aéreo
USAF	United States Air Force
YAS	Years of Aviation Service

1. Introdução

A Força Aérea Portuguesa (FAP), desde meados dos anos 80 a esta parte tem-se deparado com uma grande dificuldade em reter os seus pilotos mais experientes, que tendencialmente abandonam o ramo para voar em companhias aéreas civis (Melo, 2011; Morato, 2003; Pedrosa, 2008). Estas saídas nem sempre são bem vistas pela organização, estes pilotos por vezes são vistos como “aproveitadores”, daí a referência ao Voo dos Cucos, para as companhias civis.

O CEMFA numa entrevista para o programa Sociedade das Nações em fevereiro de 2014 descreve a Retenção de pilotos como um problema crónico que atinge a Força Aérea de forma preocupante (Cabral, 2014).

Além da dificuldade em reter estes pilotos, ao longo dos anos 90, princípio dos anos 2000, houve uma falta crónica de pilotos, que a FAP não foi capaz de combater. Este é um problema complexo de Gestão de Recursos Humanos, com o qual se deparam muitas Forças Aéreas de países desenvolvidos (Morato, 2003). É complexo pela quantidade de variáveis ao longo do ciclo de GRH, o que pode dar origem a efeitos de chicote, com grandes variações entre excesso e défice de quantitativos (Stanley, 2012).

Grande parte dos pilotos abandona a FAP entre os 8-10 anos, desde a entrada nos Quadros Permanentes (Melo, 2011), devido a uma forte concorrência das companhias aéreas civis, através de ordenados elevados, estilo de vida, menor responsabilidade, maior previsibilidade de horários e menos tempo longe da família (Pedrosa, 2008; Taylor *et al.*, 2000). Esteves (2012) refere que a ausência de alternativas, apesar do forte comprometimento afetivo, tem um impacto forte na decisão de saída. A FAP, e as Forças Aéreas de países como os Estados Unidos da América (EUA), Canadá, Alemanha, Reino Unido, têm-se revelado incapazes de combater estas saídas de uma

forma eficaz. No caso português é alarmante a falta de capacidade de resolver, ou tomar ações nesse sentido, aquele que é definido como um dos seus maiores problemas. Os estudos realizados nos últimos anos não tiveram resultados práticos, à exceção do aumento do tempo mínimo para pedido de abate ao quadro, de oito para doze anos, através do Decreto-lei n.º 232/2009 de 15 de setembro. Caso este aumento não seja aproveitado para aplicar medidas mais eficazes, o problema tenderá a agravar-se.

Com este trabalho procuram-se apresentar medidas com o objetivo de reduzir a saída destes Recursos Humanos, extremamente valiosos. Não se pretende solucionar todo o problema, mas sim enriquecer a discussão à volta desta temática.

É urgente a tomada de medidas, propostas ou não neste trabalho de investigação, pois sem a ação positiva e concertada dos chefes militares e dirigentes políticos, esta situação irá certamente agravar-se, com um impacto extremamente negativo na missão da Força Aérea e na capacidade de Portugal defender a sua Soberania e Interesses Nacionais.

Este trabalho encontra-se organizado em 6 capítulos. Depois da introdução, segue-se a revisão da literatura, onde são revistos estudos realizados tanto nos Estados Unidos como em Portugal, segue-se a apresentação do método, a análise de resultados com posterior discussão. O sexto capítulo aborda a proposta de um plano de ação para a implementação das medidas propostas, o trabalho termina com uma conclusão onde se procura sumarizar as ideias expostas.

2. Revisão da literatura

Para melhor compreender a dificuldade de reter os melhores pilotos militares, apresentam-se estudos relacionados com as Saídas, seguidos pela Retenção de pilotos militares nos EUA, terminando com os estudos realizados em Portugal, que são ainda reduzidos. Procura-se fazer uma ligação entre as duas realidades, ainda que diferentes.

2.1 *Turnover*

Existe um mito de que as saídas são inerentemente más, isto não é verdade, acima de tudo é importante gerir os níveis de *turnover* (Minbaeva e Collings, 2013). Hoglin *et al.* (2011) relacionam as saídas com maiores possibilidades de evolução na carreira. Uma Retenção elevada aumenta a idade média e o tempo no posto, que podem ser causas de saída. É urgente a definição dos níveis de Retenção desejados pela Força Aérea.

Lee *et al.* (2008) defendem que nem todos os tipos de *turnover* estão ligados à satisfação, no entanto, quando há uma troca ou pesquisa ativa de alternativa, o foco para aumentar a Retenção deve estar na satisfação dos empregados. A separação de empregados é um produto entre razões externas e internas (Hoglin *et al.*, 2011), a motivação de saída é vista como uma relação entre a perceção de desejabilidade e a facilidade de movimento (Lee *et al.*, 2008).

Segundo Rynes *et al.* (2005) as queixas relativamente a vencimentos devem ser levadas a sério quando se deseja reter o empregado; o efeito negativo de baixos vencimentos é ainda maior quando há um corte no ordenado (Rynes *et al.*, 2004). Ainda relativamente aos vencimentos, é muito mais desvantajoso estar abaixo do mercado, do que é vantajoso estar acima (Rynes *et al.*, 2005).

Existem evidências de que o papel do vencimento é muito mais importante nas escolhas e comportamentos do que o reportado nos questionários de motivação, o que pode levar a uma subestimação do vencimento na motivação. (...)

O efeito motivacional do dinheiro não é linear ao longo de diferentes níveis de pagamento. A justiça, percebida, do vencimento é analisada em termos relativos.

(Rynes *et al.*, 2004)

Grissom (2012) defende que os supervisores têm um papel importante na criação de um bom ambiente de trabalho, e quanto maior a sua eficácia, maior a Retenção. O fator mais importante das saídas está relacionado com o custo intangível da experiência (Hoglin *et al.*, 2011), o que dificulta o cálculo destes custos.

2.2 Estudos Relacionados com a USAF (*United States Air Force*)¹

2.2.1 Definição do Problema

Tal como a FAP, também as Forças Armadas (FFAA) Norte-Americanas se deparam com dificuldades em reter os seus pilotos.

Canpolat (2010) defende que os baixos níveis de Retenção de pilotos sénior são preocupantes para a USAF, devido ao elevado investimento, tanto no capital humano, como em Formação dos pilotos. Cerca de 70% dos pilotos separam-se da USAF assim que atingem o ADSC, (*Active Duty Service Commitment*)², dos que ficam após o ADSC, 25% saem antes de completarem 15 anos de serviço, perdendo as regalias a que teriam direito na reforma³ (Taylor *et al.*, 2000). Elliott *et al.* (2004) dizem-nos que 80% dos pilotos abandona a USAF na janela de ADSC (mais ou menos dois anos), e que 90% daqueles que não aceitam o ACP acabam por sair. A maioria dos Pilotos que aceita

¹ Força Aérea Norte Americana.

² Comprometimento requerido após a conclusão com sucesso do curso de pilotagem. Atualmente é de 10 anos.

³ Como medida de recrutamento, nos EUA os militares podem passar à Reforma, com 20 anos de serviço.

o ACP fica até aos 20 anos de serviço. Para Stanley (2012) a Retenção de pilotos é um problema recorrente, diz-nos que a capacidade de prever saídas, pode ajudar a aliviar o efeito negativo da falta de pilotos.

Este problema pode ter sido criado pela própria USAF, ao aplicar medidas de curto prazo a nível da Formação e Retenção, criando problemas a longo prazo.

Pode-se utilizar um lavatório como analogia, em que a torneira representa a Formação de novos pilotos, o ralo as medidas utilizadas para Retenção e o tamanho do lavatório representa o total de pilotos necessários.

Todas estas variáveis devem ser tomadas em consideração na gestão de quantitativos, políticas de Formação e Retenção.

(Metrolis, 2003)

A aplicação apenas de medidas de curto prazo pode ajudar a mitigar o problema no imediato mas, por vezes, acaba por ter efeitos opostos. É importante abordar as soluções com uma visão global.

Collup (2007) exemplifica que em 1990 a USAF, se deparou com um excesso de pilotos, procedendo de imediato a medidas de *downsizing*, resultando numa falta de pilotos apenas 6 anos depois.

Falar apenas na Retenção ou falta de pilotos, é uma forma simplista de encarar o problema, uma vez que a grande dificuldade é a Retenção dos pilotos experientes. Aumentando apenas as entradas, a falta de pilotos experientes pode-se agravar, uma vez que as horas disponíveis para ganhar experiência têm de ser divididas por um maior número de pilotos, demorando mais tempo a atingir a experiência necessária. Mais de metade das faltas de pilotos é em aeronaves de combate, onde a Formação é mais demorada e dispendiosa.

(Taylor *et al.*, 2000)

Os autores concluem que a percentagem desejada de pilotos experientes se encontra entre os 55% e os 60% (*id, ibid*)

Um piloto experiente, de acordo com a política USAF é alguém que tem 500HV⁴ na aeronave, 300HV na aeronave caso o total seja igual ou superior a 750HV, 200HV com um total igual ou superior a 1000HV ou um piloto com 1300HV ou mais (Metrolis, 2003).

2.2.2 Considerações

A USAF tem-se deparado com ciclos constantes de excesso e falta de pessoal: com faltas de 25% do total em 1950, excesso de 15% em 1964, falta de 11% em 1968 seguido de um excesso de 11% em 1976, mantendo-se relativamente constante nos anos 80, nos anos de 1990 observa-se um excesso de 5% em 1992, seguido de uma falta de 11%, estas oscilações têm sido uma constante ao longo da existência da USAF⁵. (...)

Estas oscilações assemelham-se às Oscilações Induzidas pelo Piloto, quando ao tentar corrigir um parâmetro de voo este cria oscilações superiores ao desvio inicial e que tendem a agravar-se. (...)

Estas oscilações são causadas por respostas estandardizadas a comportamentos padronizados, em vez de escolhas deliberadas para cada situação, para que isso aconteça é fundamental que haja uma ligação entre as políticas de Formação, Retenção e gestão dos quantitativos de pilotos.

(Metrolis, 2003)

Outra evidência desta dificuldade é apresentada por Stanley, mais uma vez se evidencia a aplicação de medidas simplistas abordando apenas a variável quantitativos.

A gestão de pilotos é caracterizada pela dificuldade em fazer previsões da procura de um produto extremamente valioso e com longos períodos de Formação, dando origem a efeitos de chicote. A USAF tem muito mais facilidade em reduzir o número de pilotos, que aumentar ou mantê-los.

(Stanley, 2012)

⁴ HV: Horas de Voo

⁵ Tornou-se um ramo independente das FFAA norte americanas em 1947.

Para poder resolver esta dificuldade Metrolis (2003) sugere que, os quantitativos de pilotos formados se devem manter o mais constante possível, apenas com pequenas variações, e que as correções devem ser feitas a montante da Formação.

Um dos grandes fatores para a elevada atrição de pilotos militares é a contratação de pilotos pelas companhias Aéreas civis, encontrando-se uma grande correlação entre estes dois fatores em vários estudos (Collup, 2007; Elliott *et al.*, 2004; Hansen e Moskowitz, 2006; Mattock e Arkes, 2007; Metrolis, 2003; Stanley, 2012; Stone *et al.*, 1998).

A formação de um piloto militar é extremamente dispendiosa, sendo a mais cara de todas as FFAA Norte-Americanas (Metrolis, 2003). Um piloto, com cerca de 9 anos de experiência, pode custar \$6.000.000 (Fullerton, 2003; Metrolis, 2003). A pilotagem é uma habilidade facilmente transferível para o meio civil (Maue, 2008), o que facilita a saída dos pilotos. Os pilotos militares têm uma formação excelente e comprovada, tornando-os alvos apetecíveis para as companhias civis, onde 75% dos seus pilotos têm origem militar (Collup, 2007).

A USAF tem como objetivo reter 78% dos pilotos com 6 a 12 anos de tempo de serviço de aviação. É importante que saiam alguns dos pilotos pois, tanto a falta, como o excesso de pilotos têm efeitos nefastos. A falta de pilotos é caracterizada pela ausência de colocações em cargos administrativos, com impacto no desenvolvimento da carreira, já o excesso de pilotos diminui a experiência e provoca atrasos nas promoções. É importante que os pilotos ocupem posições administrativas, tanto pela experiência conferida, como para o alargamento de competências. (...)

As tradições, espírito de corpo e camaradagem são extremamente importantes na diferenciação das carreiras militares e civis, estes elementos podem ser cruciais na Retenção.

(Metrolis, 2003)

2.2.3 Metodologia Utilizada

De uma forma geral existem dois tipos de estudos: os que se centram em compreender as razões que levam à saída dos pilotos militares, através da análise de questionários e entrevistas de saída (realizadas pela USAF); e aqueles que procuram prever as saídas e formas de as diminuir.

Para o segundo caso a metodologia preferida é denominada de ACOL (*Annualized Cost Of Living*)⁶, que procura comparar ao longo dos anos qual a diferença, a nível salarial, entre a decisão de sair ou manter-se na USAF. Ao saber quando é teoricamente mais vantajoso abandonar a USAF, pode-se fazer uma previsão de quantos pilotos irão abandonar as fileiras e que medidas, pecuniárias, podem ser tomadas para que essa saída não seja tão vantajosa (Elliott *et al.*, 2004; Fullerton, 2003; Hansen e Moskowitz, 2006).

A nível de amostra a maioria dos estudos elimina pilotos que estejam no Posto de General, uma vez que estes já não têm funções de voo (Canpolat, 2010; Elliott *et al.*, 2004; Gakovic e Tetrick, 2003).

Fullerton (2003) no seu estudo apenas compara os pilotos que subscrevem o ACP (*Aviator Continuation Pay*)⁷ e aqueles que saem quando atingem o ADSC, concluindo que o ACP é uma solução altamente eficaz.

Elliott *et al.* (2004) abordam o tema comparando os vencimentos militares e civis, realçando a importância dos subsídios no vencimento dos militares. No entanto é importante relacionar os fatores monetários com fatores motivacionais, pois nenhum é mutuamente exclusivo na explicação dos níveis de Retenção.

2.2.4 Causas e aspetos das saídas

⁶ Custo de vida anualizado

⁷ Prémio monetário, no valor de \$25.000 por ano, para os pilotos que subscrevam um período adicional de obrigação, que vai de 3 a 5 anos, atualmente a USAF oferece este programa a todos os pilotos no ativo, que tenham entre 9 e 14 anos de serviço.

As principais causas de saída apresentadas por Fullerton (2003) são o elevado número de destacamentos e o baixo nível de moral. Apesar dos aspetos monetários raramente serem referidos o autor observa que, aparentemente, estas razões são mais fortes que as motivacionais, principalmente no aumento da Retenção. O autor refere que o aumento dos destacamentos, devido às reduções de pessoal após a Guerra Fria, não tem um impacto na atrição tão alto como pode parecer.

Taylor *et al.* (2000) apresentam como principais razões para as saídas o número de destacamentos, as mudanças frequentes, e o seu impacto na família. Os autores defendem que outras questões, com impacto na qualidade de vida, também são importantes. Além destas razões os inquiridos apontam que a alternativa, carreira civil, é uma proposta atrativa.

Canpolat (2010) conclui que o género feminino, idade (quanto mais tarde a entrada nos quadros, maior a probabilidade de saída) e o estado civil se diferente de casado têm impacto negativo na Retenção. Já a existência de mais de um dependente e nível de educação elevado têm um impacto positivo na Retenção.

Fullerton (2003) defende que ser do sexo feminino, ser piloto de transportes, haver um aumento da contratação civil e a existência de alternativas apetecíveis vão ter um impacto negativo na Retenção. Por outro lado, ter um/a esposo/a militar, ter mais de um dependente, ser formado na Academia da Força Aérea, ter uma idade mais nova ao entrar nos quadros, fazer trabalho administrativo, haver a expectativa de um corte inicial do vencimento, ou ser piloto de caça vai moderar a atrição.

2.2.5 Soluções Apresentadas

Ao longo dos estudos são apresentadas várias soluções, algumas acabaram por ser implementadas pela USAF.

Para encontrar uma solução é preciso reter as pessoas certas, ou seja, com o conjunto de competências apropriado, utilizando as ferramentas certas (Metrolis, 2003), isto pode parecer um pouco vago mas além de quantos pilotos são precisos é urgente perguntar: quais as competências e capacidades necessárias para cumprir a missão?

É importante tornar as carreiras militares mais atrativas que as civis, através de valores não pecuniários, tais como o avanço na carreira, o tipo de trabalho, criação de um sentimento de pertença forte e oferecendo possibilidades de Formação e Desenvolvimento ao longo da carreira. A competição está nas carreiras civis, os militares serão mais capazes de reter pilotos se utilizarem melhor o que têm a oferecer, em vez de tentar competir apenas pelos ordenados, onde é difícil igualar as companhias civis.

(Maue, 2008)

Uma solução encontrada, que tem o apoio de vários autores (Canpolat, 2010; Fullerton, 2003; Hansen e Moskowitz, 2006; Stone *et al.*, 1998) é o ACP, onde é pago um bónus ao assinar um prolongamento do comprometimento entre 3 e 5 anos. Como vantagens os autores defendem que este bónus é moderadamente bem-sucedido e uma fonte de poupança (Fullerton, 2003), ajuda a tornar as remunerações militares mais competitivas (Stone *et al.*, 1998) e que por cada \$1.000 de ACP se nota um aumento de 0,6% da Retenção (Hansen e Moskowitz, 2006). Nem todos os autores concordam com esta medida, Maue (2008) defende o aumento do ADSC de 8 para 10 anos⁸, terminando com o programa de ACP. Metrolis (2003) considera o ACP como um exemplo de medida de curto prazo, que cria mais problemas do que resolve.

Outra solução está ligada aos ordenados, alguns autores defendem que os salários devem, tanto quanto possível, ser mais semelhantes aos pagos pelas empresas civis. Para isso foi criado o ACIP (*Aviation Career Incentive Pay*)⁹, a USAF paga o ACIP de

⁸ Atualmente já é 10 anos.

⁹ Este complemento ao salário é o equivalente ao Suplemento de Serviço Aéreo.

acordo com os YAS (*Years of Aviation Service*)¹⁰ atingindo o valor máximo aos 14 anos e reduzindo progressivamente a partir dos 22 (Metrolis, 2003). Hansen e Moskowitz (2006) concluem que aumentando as remunerações 1% aumenta-se a Retenção 0,55%.

Durante os anos oitenta houve uma grande estabilidade dos quantitativos, além de ser a altura em que foi introduzido o ACP, esta década é caracterizada pelo número de pilotos formados se manter relativamente constante. Metrolis (2003) defende que se deve procurar esta estabilidade, através da criação de uma reserva estratégica, com cerca de 2% do total de pilotos e um aumento do número de pilotos enviados em intercâmbios, o que permite um ganho de experiência noutros países. Taylor *et al.* (2000) vão mais longe, defendendo uma redução na Formação, para permitir que os novos pilotos se tornem experientes, só depois se deve combater a falta de pilotos. De realçar a preocupação dos autores com o impacto negativo do excesso de pilotos no processo de aquisição de experiência.

Alguns autores, tais como Metrolis (2003) e Maue (2008) defendem o aumento do ADSC. Metrolis (2003) defende um ADSC de 14 anos, sugerindo que o efeito no recrutamento é baixo, mas alerta para a importância da criação de um ambiente positivo, caso contrário haveria um grupo “preso”, sem qualquer tipo de motivação.

Existem várias soluções propostas em estudos Norte-Americanos, acima de tudo é importante não olhar para as soluções individualmente mas ter uma visão holística das várias tarefas de GRH e o seu papel na Retenção.

2.3 *Estudos Relacionados com a Força Aérea Portuguesa*

Existem ainda poucos estudos relativamente aos baixos níveis de Retenção dos pilotos na FAP (Melo, 2011). Além do número de estudos ser reduzido, não foi possível

¹⁰ Tempo de Serviço de Aviação. Em Portugal o Suplemento é pago de acordo com o Posto, com o valor máximo entre Capitão e Tenente-Coronel.

encontrar nenhum estudo oficial da FAP, não por falta de reconhecimento do problema. Apesar do reduzido número de estudos feitos em Portugal, as conclusões são semelhantes aos estudos Norte-Americanos.

2.3.1 Definição do Problema

A Força Aérea tem-se deparado com uma constante e crónica falta de pilotos, especialmente de pilotos experientes, os estudos apontam para a falta de pilotos nos postos de Major e Capitão (Melo, 2011; Morato, 2003; Pedrosa, 2008). Principalmente desde o pós-Guerra do Ultramar, em que a FAP se viu obrigada a reduzir, de forma abrupta, o número de pilotos (Morato, 2003).

A maioria das saídas ocorre no posto de Capitão ou Major, entre os 8 e os 10 anos de tempo de serviço (Melo, 2011). Esteves (2012) observa que 42% dos pilotos sai com o tempo mínimo, e que, após a saída, se observa um comprometimento afetivo elevado com a organização; o comprometimento calculativo baixo e a ausência de alternativas são determinantes na decisão de saída.

A baixa Retenção de pilotos experientes, segundo Pedrosa (2008), pode mesmo por em causa a prontidão da FAP e o desempenho da missão. A capacidade de reter os pilotos mais experientes e capazes, de acordo com as necessidades da Força Aérea, é crítica para o seu sucesso. De acordo com os estudos existentes, a FAP não tem sido capaz de o fazer, tendo os seus pilotos utilizado todas as possibilidades estatutárias (o pedido de passagem à reserva, abate ao quadro ou reserva para fins políticos) para abandonar as fileiras (Morato, 2003). O que indicia uma insatisfação constante.

Tal como na USAF é observada uma certa instabilidade e inconsistência na admissão de pilotos, que seria fundamental combater para poder resolver problemas a

nível da Retenção (Melo, 2011). Morato (2003) alerta-nos para o impacto negativo das flutuações de quantitativos, dificultando a gestão dos pilotos.

Com a redução de regalias, benefícios e estatuto social, ainda antes da crise, associados a sucessivos cortes nos vencimentos e qualidade de vida dos militares, devido à crise atual, caso nada seja feito a Retenção será cada vez mais difícil.

2.3.2 Causas e Aspetos das Saídas

A primeira diferença dos estudos portugueses é que os dados não são oficiais, mas baseados em questionários ou entrevistas a apenas alguns elementos, em oposição aos dados Norte-Americanos retirados de questionários/entrevistas oficiais de saída. Nestes estudos as causas estão divididas em internas e externas.

As causas internas de saída são a sobrecarga de trabalho, elevado número de destacamentos, baixos vencimentos e poucas perspetivas de carreira (Morato, 2003); falta de consideração e reconhecimento pelas chefias, trabalho de secretária, falta de objetivos comuns e impacto negativo de pressões políticas nas decisões das chefias (Pedrosa, 2008); fraca Gestão de Recursos Humanos, liderança e comunicação institucional, pouco reconhecimento e satisfação e vontade de voar (Melo, 2011).

As causas externas são os vencimentos elevados da concorrência, mais tempo livre, funções mais simples (apenas voo) e outras regalias oferecidas pelas companhias aéreas civis (Morato, 2003); falta de estabilidade familiar, tempo em destacamentos, sobrecarga de trabalho e baixos vencimentos (Pedrosa, 2008); mercado civil atrativo e fatores económicos (Melo, 2011).

As razões que levam os pilotos a manterem-se na Força Aérea são o espírito de corpo, camaradagem, variedade das funções, serviço no estrangeiro, possibilidade de comando, segurança e também o prestígio e reconhecimento de uma carreira militar

(Morato, 2003). Pedrosa (2008) alerta que, apesar da perspectiva organizacional de que as saídas se devem a razões económicas, estas ocorrem, principalmente, por quebra das expectativas, falta de consideração e baixa motivação.

Melo (2011) apresenta os aspetos motivacionais como a coesão e o espírito de corpo, que podem ser fatores importantes na Retenção.

Apesar da análise destes trabalhos parecer correta, a tipificação em causas internas e externas não é a mais adequada, pois pode levar a uma acomodação de que nada pode ser feito em relação às causas externas, quando muitas delas são uma mistura externa e interna.

2.3.3 Soluções Apresentadas

Apesar de os estudos portugueses serem pouco numerosos, foram retiradas algumas conclusões, mas apenas uma das conclusões foi passada à prática (o aumento do tempo mínimo de 8 para 12 anos).

Para Pedrosa (2008) a FAP deve-se focar em compreender quais as razões que levam ao abandono da Organização, de forma a combater as saídas, fazendo que os pilotos queiram ficar na FAP em vez de apenas os obrigar. Obrigar a ficar, vai trazer problemas de motivação, podendo originar problemas disciplinares, de empenho e entrega à missão, com impacto na produtividade e capacidade de cumprir a missão.

Para aumentar a Retenção, deve-se ponderar a atribuição de bónus, aumentar o tempo de serviço mínimo, realizar acordos com companhias aéreas, atrasando a saída dos pilotos, aumentar do Suplemento de Serviço Aéreo e Pensões, criar contratos de permanência para a frequência de determinados cursos, bem como o desenvolvimento de um cultura organizacional que promova a Liderança (...)

Deve-se ainda utilizar militares na Reserva em Esquadras de Instrução, libertando pilotos para as Esquadras Operacionais.

(Morato, 2003)

Face ao exposto, conclui-se que o problema de Retenção de pilotos é grave e não está resolvido. Apesar das inúmeras soluções apresentadas a maioria não tem sido aplicada e as que foram, têm resolvido apenas parcialmente o problema. O objetivo deste trabalho é contribuir para o rol de medidas existentes, com a consciência de que nunca se resolverá na totalidade o problema, mas pode-se contribuir para a sua suavização.

3. Método

Para a recolha de dados, foram utilizadas as Listas de Antiguidade de Oficiais PILAV e a Diretiva 2/2014 do CEMFA. Foi também realizado um Questionário de Satisfação a Oficiais no Ativo. Não é analisada a situação de Oficiais Gerais, pois não exercem funções de pilotagem, fugindo a sua análise do objetivo deste estudo.

3.1 *Listas de Antiguidade*

De acordo com o EMFAR “as listas de antiguidade de oficiais (...) de cada ramo, onde se inscrevem os militares no activo, reserva e reforma, são anualmente publicadas até ao último dia do mês de março, reportando-se a 31 de dezembro do ano anterior”.

Além das Antiguidades de todos os Oficiais PILAV, podem-se ainda encontrar as datas de promoção a cada posto, de incorporação e nascimento.

A análise das Listas de Antiguidade teve como objetivo obter dados relativos à distribuição etária, por posto e por cursos de entrada. Para isso, foram ignoradas as identificações dos militares e criada uma tabela, com as suas idades e ano de entrada no QP. Foram ainda analisados os anos de promoção ao posto atual de todos os Oficiais.

3.2 *Diretiva 2/2014 do CEMFA*

Esta diretiva, intitulada de Módulos de Pessoal para Operação e Manutenção dos Sistemas de Armas, espelha os quantitativos de pessoal ótimos que a FAP necessita para cumprir o Plano de Desenvolvimento Sustentado (Operacional) (PDSO), que estabelece a Estratégia da Força Aérea a nível de Operações até 2018.

A análise deste documento teve como objetivo analisar se as políticas de GRH, atualmente implementadas pela FAP, estão de acordo com este documento. Serviu ainda

de base para a indicação dos valores ótimos a nível de quantitativos PILAV por posto e por Unidade Aérea.

3.3 *Inquérito de Satisfação*

Foi realizado um questionário a Oficiais PILAV, com o intuito de analisar a sua satisfação e o impacto algumas das medidas a propor nas suas Intenções de *Turnover*. O questionário foi aplicado através da Plataforma *Google Forms*, a PILAV no ativo com entrada no QP entre 1999 e 2013. Foram escolhidas estas datas, pela tendência dos PILAV abandonarem as fileiras entre os 8 e os 12 anos de serviço. Não foram pedidos dados relacionados com o sexo, qualificações, ou local de colocação, não obstante ser reconhecida a importância destes dados, valorizou-se o anonimato.

Este inquérito teve como objetivo medir a Satisfação de uma forma concreta, bem como o possível impacto de algumas medidas.

O inquérito encontra-se no Anexo A.

4. Resultados

Neste capítulo analisam-se os dados recolhidos, de forma a melhor compreender qual a dimensão e características do problema em estudo. A divisão do capítulo é a mesma do capítulo anterior. Com base nas Listas de Antiguidade analisa-se a distribuição etária, por anos de serviço e por posto. Seguidamente analisa-se a Diretiva 02/2014 do CEMFA, termina-se com a análise aos Questionários aplicados, com ênfase na Satisfação e no Abate ao QP.

4.1 *Listas de Antiguidade*

4.1.1 Distribuição Etária

A distribuição etária não está equilibrada, particularmente, entre os 41 e os 50 anos pelo elevado número de militares dentro desta faixa etária, prevê-se um agravamento com o aumento da idade para a passagem à reserva. É também preocupante o reduzido número de militares entre os 36 e 40 anos. Dos 53, que se encontram entre os 31 aos 35 anos de idade, sem medidas de Retenção, é expectável que requeiram o abate ao quadro, podendo este número tornar-se reduzido. O escalão dos 26-30 poderá não ser suficiente para assegurar a continuidade no futuro, uma vez que a tendência dos últimos anos tem sido Retenção de 13% a 50% dos militares que podem requerer o Abate ao QP.

4.1.2 Distribuição por Anos de Serviço

Os anos de serviço incluem os 15% de tempo adicional, de acordo com o Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro, não contabilizam aumentos pelas horas de voo.

Existe um elevado número de militares entre os 10-14 anos de serviço e, um reduzido número de militares entre os 14 e os 25 anos de serviço, sendo mais pronunciado entre os 20 e os 25, o que pode criar dificuldades na gestão de carreiras.

No Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro em vez de “36 anos de serviço ou 55 anos”, passou a ler-se “36 de serviço e 55 anos”. Nenhum dos militares com 36 anos de serviço pode passar à Reserva, pois todos têm menos de 55 anos. Os militares com 36 anos de serviço são Coronéis com, em média, 49,1 anos de idade, faltando-lhes 5.9 anos para poderem requerer a passagem à Reserva. Os militares são incorporados, em média, com uma idade de 18,7 anos. Se somarmos os 36 anos de serviço aos 19, obtemos os 55 anos mínimos para poder passar à reserva, ao colocar esta idade mínima obrigatória está-se a neutralizar o efeito do aumento de 15% no tempo de serviço atribuído aos militares. Apesar de serem funcionários públicos, a Carreira Militar não pode ser totalmente equiparada, correndo o risco de ter umas FFAA envelhecidas.

4.1.3 Distribuição por Posto

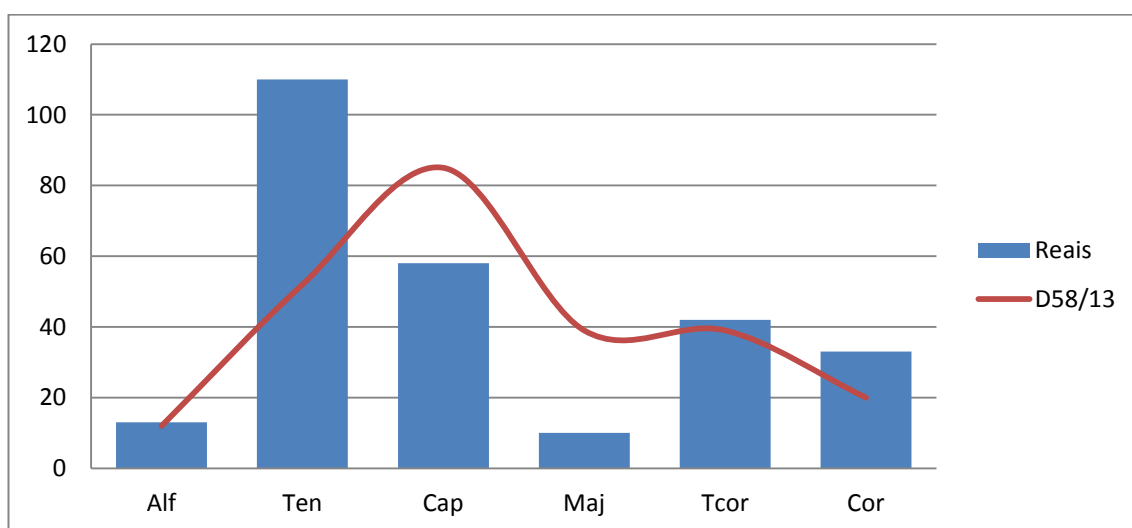


Gráfico 1 – Distribuição por Posto

Existe um excesso de Coronéis e Tenentes relativamente ao estabelecido na Diretiva 58/2013 do CEMFA. Outro aspeto importante é o reduzido número de

Majores. O número de Capitães é explicado pelo congelamento das promoções no ano de 2011 e pelo baixo nível de Retenção dos mesmos (com uma média de 38%, nos últimos 7 anos). Com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro, que aumenta o tempo de serviço efetivo mínimo dos PILAV, de 8 para 12 anos, em conjugação com o congelamento por 1 ano das promoções, espera-se um condicionamento das Promoções. Um número excessivo de Capitães, pode criar um atraso na progressão de carreira, e menor Retenção. A situação poderá não ser dramática, caso a FAP seja capaz de manter um fluxo de Promoções para os Oficiais mais modernos. A evolução expectável pode ser observada no Gráfico 2.

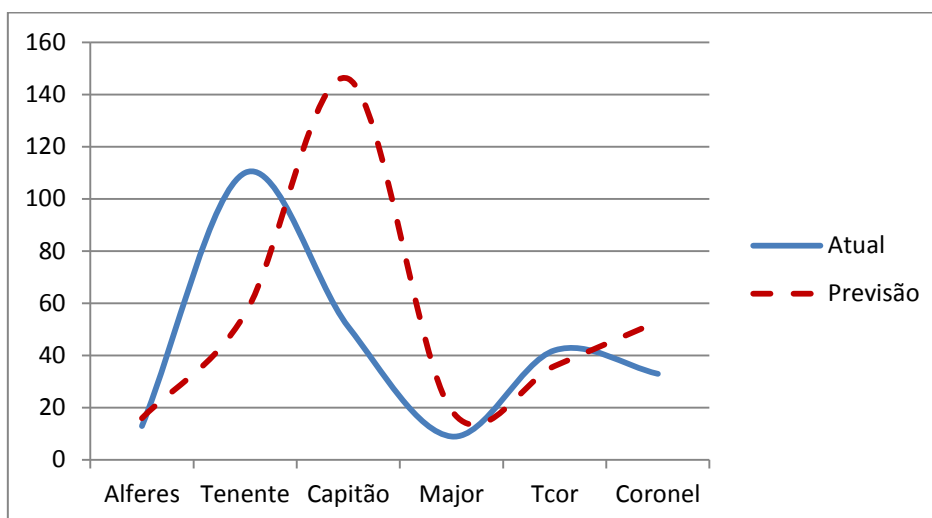


Gráfico 2- Previsão de Quantitativos em 2018

O nível médio de Retenção dos cursos que entraram no QP entre 1999 e 2005, é de 38%, um valor extremamente baixo, especialmente para uma organização que depende do recrutamento interno.

É praticamente impossível fazer uma previsão da evolução após 2018, pois em 2019 começam as saídas dos militares abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro, pelos baixos níveis de Satisfação, mantendo as políticas atuais e caso a

procura de pilotos civis continue a aumentar, podem-se esperar níveis de Retenção historicamente baixos.

	Quantitativos Atuais							Total	Quantitativos Preconizados			
	07	08	09	10	11	12	13		D2/14	D58/13	D51/08	D70/07
Alferes							13	13	19	12		
Tenente			30	25	0	17	38	110	144	52	176	176
Capitão	1	8	1	5	0	12	24	51		85		
Major	0	0	2	2	0	2	3	9		39	44	48
Tcor	4	9	5	15	0	3	6	42		39	29	29
Cor	5	10	4	5	0	9	0	33		20	21	21

Tabela 1- Quantitativos Atuais Vs Preconizados

Na Tabela 2 podem-se observar os quantitativos estipulados nas várias diretivas do CEMFA em comparação com os valores reais, bem como os quantitativos por ano de promoção. Constata-se que a FAP tem sido incapaz de estabilizar os quantitativos desejados, principalmente a partir do Posto de Major. A ter em atenção o elevado número de Tenentes-Coronéis promovidos em 2010 e o número de Coronéis com vários anos no posto. Os totais podem transmitir uma falsa sensação de segurança, face ao desequilíbrio da evolução das Promoções.

4.2 Diretiva 2/2014 do CEMFA

Analisando a Diretiva 2/2014 do CEMFA mantendo um fluxo de 19 alunos por ano, a menos que haja uma atrição de 2,8 Alunos/Ano (A/A), as Esquadras vão-se deparar com um excesso de pilotos para o Regime de Esforço (RE) atribuído. Obtém-se ainda um total de 114 Capitães e 76 Tenentes, bastante acima do estabelecido na Diretiva 58/2013 do CEMFA, 85 e 52 respetivamente.

Através das colocações anuais, e da Formação necessária para essas colocações. Chega-se à conclusão que enquanto a quantidade de alunos na Esquadra 101 está de

acordo com o previsto, os alunos estabelecidos para a Esquadra 103 e 552 podem levar a um excesso de pilotos de helicópteros e uma falta de pilotos Instrutores e/ou de Caça.

Dado o elevado custo de formação de um piloto, poderá fazer sentido reduzir o número de alunos por ano, criando formas de Recrutamento mais expeditas e flexíveis, para corrigir a atrição de alunos durante o curso. É importante rever esta Diretiva no que concerne a Formação, para que a FAP seja capaz de produzir os quantitativos necessários.

Diretiva 02/2014											
Aeronave		F-16	C130	C295	F50	P3	EH101	CHIP	TB30	AJET	ALL3
Esquadra		201/301	501	502	504	601	751	AFA	101	103	552
11	CAP	3	1	4	1	2	4	1	1	1	1
10	CAP	3	2	4	1	1	3	1	2	1	1
9	CAP	3	1	4	1	2	4	1	1	1	1
8	CAP	3	2	4	1	1	3	1	2	1	1
7	CAP	3	1	4	1	2	4	1	1	1	1
6	CAP	3	2	4	1	1	3	1	2	1	1
5	TEN	3	1	4	1	2	4	1	1	1	1
4	TEN	3	2	4	1	1	3	1	2	1	1
3	TEN	3	1	4	1	2	4	1	1	1	1
2	TEN	3	2	4	1	1	3	1	2	1	1
1	ALF		1	4	1	2		1			
Total		27	15	40	10	15	32	10	15	9	9
Desejado		29	13	35	7	11	29	5	15	4	6

Tabela 2- Resumo de Colocações da Diretiva 02/2014

Otimizando as colocações por Esquadra, pode-se chegar a uma média de 15,9 alunos por ano para satisfazer as necessidades das Esquadras, sem contar com atrição. O total de Capitães é de 98 e de Tenentes 64, mais próximo da Diretiva 58/2013.

OTIMIZAÇÃO (A/A)			
	101	103	552
11		5	4
10	16	5	4
9	16	5	4
8	16	4	4
7	15	5	4
6	16	5	3
5	16	5	4
4	16	5	4
3	16	5	4
2	16	4	4
1	16		
Média	15,9	4,8	3,9

Tabela 3- Otimização de Alunos por Esquadra de Instrução

A Tabela 4 apresenta a quantidade de alunos necessários por Esquadra de Instrução, para alimentar as Esquadras neste cenário otimizado.

4.3 Inquérito a PILAV no ativo

O inquérito foi respondido por 66 militares no ativo. Das 66 respostas, 13 foram eliminadas, 3 por não fazerem parte dos anos de entrada procurados, outros 10 por serem de anos de entrada com uma baixa percentagem de respostas. Os 53 utilizados correspondem a entradas no QP entre 2006 e 2009, com uma representatividade de 49% e uma idade média de 29,8 anos.

4.3.1 Satisfação

Foi estudada através de uma pergunta direta de Sim ou Não, obtendo um índice global de insatisfação de 68%, dos inquiridos 72% mostrou-se insatisfeito em relação a algum aspeto. Os níveis de satisfação são muito semelhantes aos níveis médios de Retenção.

As principais razões de Insatisfação reportadas são: o vencimento (77%), a falta de reconhecimento pelas chefias (55%) e o impacto na vida pessoal (42%); seguidas

pelos Destacamentos, alertas e serviços excessivos, carga de trabalho excessiva, colocação e outros fatores (tal como a falta de liderança, Planeamento e Gestão de Recursos Humanos ou sentimento de Injustiça).

4.3.2 Intenções de Saída

Foi perguntado se os inquiridos ponderam pedir o Abate ao QP, em caso afirmativo, se o fariam assim que possível ou caso não estivessem satisfeitos. Dos inquiridos 38% tenciona pedir o Abate ao QP assim que possível, 55% caso não estejam satisfeitos. Somando as intenções de saída com os que tencionam pedir o Abate caso não estejam satisfeitos e atualmente não o estão, temos um total de intenções de saída de 68%, muito semelhante à percentagem de insatisfação.

4.3.3 Medidas Apresentadas

As medidas foram apresentadas no Inquérito, utilizando uma Escala de Likert de 1 a 5, em que 1 levaria a abandonar a Organização e o 5 a manter-se. As respostas encontram-se no Gráfico 4

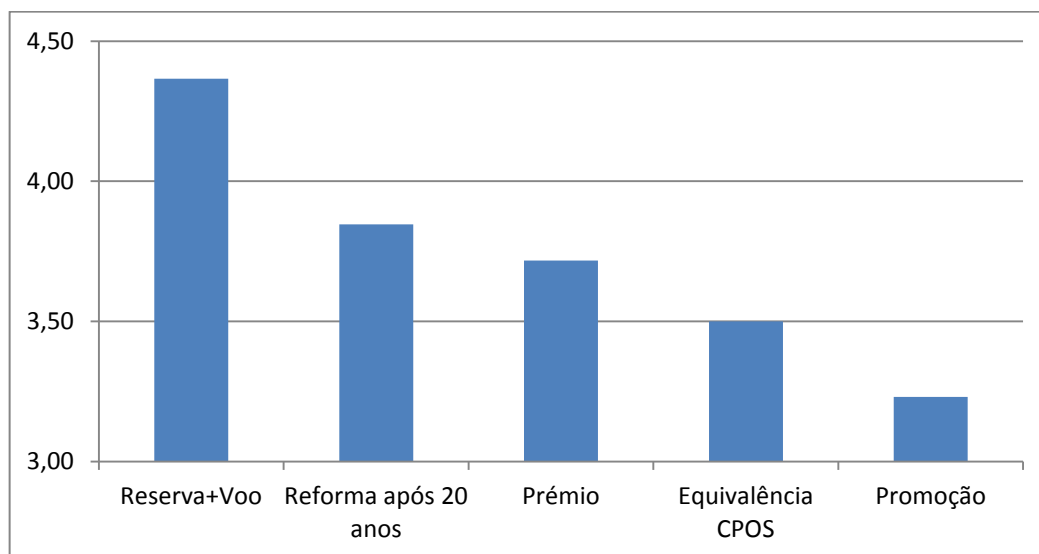


Gráfico 3 – Impacto de Medidas na Retenção

De realçar que nenhuma medida teve impacto negativo nas intenções de permanência. Pode-se observar a importância do voo para a grande maioria dos inquiridos. Os baixos níveis de adesão a Promoções aceleradas, pode estar relacionado com a redução das tarefas de voo, à medida que ocorrem as Promoções a partir de Major.

5. Discussão

Com base nos dados recolhidos, procura-se analisar as causas dos baixos níveis de Retenção e discutir quais as medidas mais apropriadas para aumentar a Satisfação e reduzir a saídas dos Oficiais PILAV.

5.1 *Formação*

Após a entrada no QP os Pilotos deveriam ser colocados em Esquadras de Voo, para começar a respetiva Especialização ou Qualificação. Atualmente tem havido uma pausa entre a entrada no QP e o início das Qualificações e Especializações, com impacto negativo na Formação dos pilotos da FAP. Tem também um impacto negativo nas expectativas, legítimas, dos novos oficiais que anseiam por começar as suas carreiras como Pilotos. Esta paragem pode estar ligada à dimensão dos cursos que ingressaram na AFA entre 2002 e 2004 (com uma média de 26 pilotos por ano), à incapacidade da Força Aérea em qualificar todos estes pilotos, bem como a crise financeira que levou à redução das Horas de Voo atribuídas à FAP. Causando um efeito de chicote que ainda se ressentem, apesar do aumento gradual das Horas de Voo atribuídas.

Após a qualificação inicial existem várias qualificações a obter (nas missões atribuídas às Esquadras; de Piloto Comandante, Comandante de Parelha ou Esquadrilha em voo, Piloto de Experiências, etc), algumas com custos elevados, mas todas com um papel fundamental no cumprimento da missão da Força Aérea. Nenhuma destas qualificações está ligada a obrigações adicionais (de serviço, por exemplo, na esquadra ou aeronave onde foi obtida a qualificação) com exceção do cálculo da indemnização pelo Abate ao Quadro, antes de cumprido o tempo mínimo.

Existe ainda uma série de cursos que obrigam a ausência da Esquadra, realça-se o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) pela sua longa duração, 1 ano letivo. Além de não se estar a utilizar os Recursos durante esse tempo, é também frequentado sem nenhum tipo de obrigação subsequente.

5.2 *Gestão de Recursos Humanos*

5.2.1 Satisfação e Retenção

Pelos altos níveis de insatisfação e resultados dos questionários, os Oficiais PILAV não acreditam na Gestão de Recursos Humanos na FAP. Os quantitativos de pessoal estão longe dos preconizados, em alguns casos por excesso, noutros por defeito. A FAP tem-se mostrado incapaz de reter os seus Recursos mais valiosos ou sequer de os motivar, observável nos baixos níveis de Retenção e Satisfação.

Apesar das restrições externas, algumas políticas, outras ligadas à Legislação em vigor, a FAP deve procurar formas mais eficazes de gerir o seu Capital Humano, em especial os pilotos, pelos elevados custos de Formação e dificuldade de substituição. Utilizando ferramentas originais e pouco convencionais, se necessário.

5.2.2 Estrutura do Quadro Especial

O Quadro Especial de PILAV apresenta alguns desequilíbrios que devem ser corrigidos. Existe um número excessivo de Coronéis, e um elevado número de Tenentes-Coronéis promovidos em 2010. Seria positivo estabilizar a quantidade de promoções anuais, e fundamental garantir a Retenção de Majores. Deve também ser planeada a progressão dos atuais Tenentes e Capitães, pois poderá causar um estrangulamento das Promoções, com impacto na Satisfação e dificuldades de Retenção.

5.3 *Recrutamento e Seleção*

O número expressivo de militares que se manteriam na FAP caso pudessem continuar a voar na Reserva, é um sinal indicador da importância do voo para a motivação de muitos PILAV. Será que a FAP está a avaliar corretamente a vocação militar, ou será a falta de incentivos que leva a que os pilotos desejem manter as suas funções de voo?

Em alguns questionários foram referidas as quebras das expectativas, estará isto a acontecer por culpa da organização, ao não ser capaz de cumprir as expectativas, ou será que os seus militares têm expectativas desajustadas? Em todo o caso, poderá ser importante a criação de canais de comunicação, nos dois sentidos, para a transmissão de expectativas, da forma mais honesta possível. Esta comunicação deve começar desde as entrevistas de seleção e manter-se ao longo de toda a Carreira.

A Força Aérea, tem de fazer um Recrutamento por excesso, para colmatar a atrição durante um curso exigente e de longa duração, quando isto não acontece poderá deparar-se com pilotos em excesso. Para combater este excesso de pilotos pode-se estudar a possibilidade de Recrutamento interno de pilotos, através de um ETM, reduzindo significativamente o tempo de formação (de 6 para 2 anos). Além da redução do tempo de Formação, facilitando o planeamento, reduzem-se os custos de Formação.

O Recrutamento interno, em relação ao Recrutamento em Regime de Contrato, tem a vantagem de permitir a entrada no QP e garantir uma maior permanência na Organização. Não se pretende que esta seja a forma principal de Recrutamento, mas uma ferramenta que ajude na correção dos quantitativos.

5.4 Formação

De acordo com o EMFAR, um militar para poder exercer funções de Oficial General precisa de ter Formação equivalente a Licenciatura, com a Declaração de Bolonha, na prática passou a ser exigido o Grau de Mestre. Este processo além de dispendioso torna-se, muitas vezes, inútil com a saída destes Militares antes de exercerem qualquer função de direção ou chefia. Seria mais vantajoso e menos dispendioso para Força Aérea permitir o ingresso no QP com uma licenciatura, obrigando a obter o grau de Mestre para a promoção a Major. Desta forma garante-se que é dada a Formação a quem precisa dela, na altura em que a necessita.

Deve-se procurar estabilizar o número de entradas, para que seja de apenas 16 ± 3 , ou seja $10 \pm 2\%$ da totalidade de pilotos a exercer funções de voo, é importante que a Formação tenha valores estáveis e a maior parte das correções de quantitativos seja feita a montante, por ser menos dispendioso e mais eficaz (Metrolis, 2003), evitando o efeito de chicote (Stanley, 2012).

5.5 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho, é uma fonte de melhoria do desempenho através do *feedback* e recompensa, esse aumento vai ser tanto maior quando a informação possibilita melhorias de desempenho e quando existem incentivos para agir de acordo com essa informação.

(Rynes *et al.*, 2005)

Existe uma tendência de que as pessoas se esforcem mais quando recebem críticas negativas, desde que sejam dirigidas à tarefa e não às pessoas (Kluger e DeNisi, 1996). Boswell e Boudreau (2002) defendem que as ações de desenvolvimento devem ser efetuadas em conjunto com a Avaliação de Desempenho (AD), pois há mais intenções de agir de acordo com o feedback. Melhorar a AD é um passo intermédio

fundamental, para preparar as pessoas para uma posterior implementação de prêmios por desempenho. Os programas de Prêmios por Desempenho, têm um grande potencial de melhoria do desempenho (Rynes *et al.*, 2005), principalmente quando a formação acadêmica é maior, quando existem altos níveis de eficácia e necessidade de realização (Boswell e Boudreau, 2002). Historicamente não tem sido aplicado em setores públicos, mas há cada vez mais pesquisa neste setor, sendo que o mais difícil é a definição e medição do desempenho (Gerhart *et al.*, 2009). O tipo mais adequado à FAP é o Pagamento por Mérito, devido à subjetividade das avaliações e dificuldade em estabelecer objetivos individuais (*id, ibid*).

5.5.1 Distribuição Forçada

Um dos maiores problemas que Heneman (1992) aponta aos sistemas de pagamento por mérito é uma média elevada associada a uma baixa variância. Forçar a distribuição é uma medida comum, que se tem mostrado eficaz (Gerhart *et al.*, 2009). Sugere-se uma distribuição padrão, de média 3,5 e desvio padrão 0,75.

Preterir na Promoção quem, na média das avaliações feitas no posto atual, fosse avaliado abaixo de 2,7, de acordo com o Art.º 53 do EMFAR.

Permitir que Capitães com FAI acima da média \pm um desvio padrão, se possam candidatar ao CPOS, dando preferência aos desempenhos superiores a 4,3, seguidos pelos que possuam maior antiguidade.

5.6 Gestão de Carreiras

A Gestão de Carreiras é uma ferramenta fundamental para melhorar a Retenção dos pilotos. É tanto mais importante pela insatisfação sentida com as expectativas de Carreira, baixo reconhecimento, má gestão de pessoal, etc.

É importante que fiquem aqueles que demonstrem maior performance, gerindo as suas expectativas. A Gestão de Carreiras deve ser mais aliciante, com base no mérito pessoal, relativo e absoluto, recompensando aqueles que mais contribuem para o sucesso da organização e com um grande sentido de justiça. Como se pôde verificar, nem todos os Oficiais procuram um desenvolvimento rápido da carreira, para tal é importante que haja flexibilidade e escolha na Carreira e Progressão de cada Oficial.

5.6.1 Análise de Funções

É importante identificar as posições chave, com impacto fundamental na missão e preenchê-las com os empregados mais talentosos (Minbaeva e Collings, 2013), deve ser desenvolvida uma reserva de talento, que esteja identificada, para ocupar essas posições (*id, ibid*). Devem-se definir os requisitos para cada cargo ou posto que é ocupado por PILAV, para que seja preenchido pela pessoa mais adequada à função.

5.6.2 Promoções

As condições especiais de promoção para os PILAV já estão definidas, de uma forma geral no Art.º 253 do EMFAR, é importante que alguns dos pontos sejam revistos e outros definidos de uma forma explícita, ainda que internamente. Por exemplo onde diz “serviço efectivo em unidades aéreas, com eficiência comprovada, no exercício de funções de pilotagem” deve-se definir explicitamente o que é a eficiência comprovada.

Devem-se deixar de fazer promoções automáticas, aumentando a flexibilidade na Gestão de Carreiras. O desejo de Promoção deve partir do Militar, propondo-se à Promoção, que será aceite, de acordo com as vagas existentes e satisfação das condições de Promoção. Permitindo maior escolha pessoal no Desenvolvimento da Carreira.

5.6.3 Colocações/Qualificações/Formações com base em concursos

Procurar garantir que todas as pessoas que possuem os pré-requisitos necessários a determinada Colocação, Qualificação ou Formação se podem candidatar à mesma, com períodos de permanência mínima nos cargos. A antecedência destes concursos poderia ser entre uma semana a vários meses, consoante a sua natureza. Este tipo de medidas, se forem realizadas de uma forma transparente podem aumentar o sentido de justiça e de empoderamento dos indivíduos. Os períodos de permanência mínimos aumentam a estabilidade.

5.6.4 CPOS

Avaliar a possibilidade da atribuição de equivalências de certos cursos ao CPOS, bem como a necessidade de formação extra. Permitindo que os pilotos mantenham as suas funções de voo ao longo dos 12 anos de obrigação inicial. Pode prevenir o “entupimento” do CPOS, pelo grande número de Capitães que terá condições de aceder a este curso a partir de 2018, havendo o perigo de atrasar as Promoções desses Capitães.

Fazer as nomeações para o CPOS apenas por concurso, abertas a todos os Capitães, com o aumento de 8 para 12 anos, a frequência do CPOS ocorrerá entre o 10º e o 12º ano de permanência, havendo o risco de alguns militares ocuparem vaga, sem desejo de se manterem na FAP. Com o impacto negativo do entupimento já referido e elevados custos para a Organização.

5.6.5 Entradas Ótimas no Quadro

Na Tabela 5 pode-se observar um exemplo de entradas ótimas, para cumprir com a Diretiva 2/2014, sendo necessário ajustar a Diretiva 58/2013 do CEMFA. Seria

importante que estes quantitativos tivessem um valor que se mantivesse fixo por um período de tempo superior ao atual, que é 1 ano.

Também se apresentam tempos médios e mínimos, para que haja um desenvolvimento de Carreira mais aliciente. As entradas referem-se às promoções ao posto, promoções referem-se a promoções ao posto seguinte e as saídas, à saída do QP nesse posto. Após atingir o tempo máximo o Militar deveria passar à Reserva, desta forma controlam-se os quantitativos, reduzem-se os encargos com Vencimentos, mas mantem-se a prontidão do militar em caso de necessidade.

Posto	Entradas	Promoções	Total	Saídas	Tempo Máx	Tempo Médio	Tempo Min
Alferes	16	16	16	0	1	1	1
	100% Retenção por Posto						
	100% Retenção por Coorte				Acumulado: 1	Acumulado: 1	Acumulado: 1
Tenente	16	≤16	64	0	N/A	4	4
	100% Retenção por Posto						
	100% Retenção por Coorte				Acumulado: 5	Acumulado: 5	Acumulado: 5
Capitão	16	11	96	5	9	6	5
	55% Retenção por Posto						
	55% Retenção por Coorte				Acumulado: 14	Acumulado: 11	Acumulado: 10
Major	11	9	44	2	6	4	3
	78% Retenção por Posto						
	42% Retenção por Coorte				Acumulado: 20	Acumulado: 15	Acumulado: 13
Tenente-Coronel	9	5	36	4	6	4	3
	20% Retenção por Posto						
	8% Retenção por Coorte				Acumulado: 26	Acumulado: 19	Acumulado: 16
Coronel	5	Pref ≥1	20	2-5	6	2	2
	Como necessário						
	Como necessário				Acumulado: 32	Acumulado: 21	Acumulado: 18

Tabela 4 - Quantitativos Ótimos (Adaptado da Diretiva 2/2014 do CEMFA e EMFAR)

5.6.6 Planeamento de Carreira

A falta de expectativas de Carreira e Colocações, bem como a sugestão da necessidade de uma maior estabilidade na Gestão de Carreiras e Colocações, alerta para a necessidade de planeamento das Carreiras.

Sugere-se a elaboração de um Plano de Carreira a 10 Anos, onde constem os desejos (realistas) de evolução na Carreira, bem como todos os requisitos para poder

cumprir com essa evolução, seria ideal a existência de um programa informático que pudesse assinalar possíveis conflitos e alternativas. Este plano deve ser sancionado pelo supervisor, de acordo com as características, capacidades e competências do visado. Desta forma criam-se expectativas e dão-se ferramentas para que estas possam ser cumpridas, por outro lado a organização passa a ter conhecimento das expectativas dos seus militares.

Este Plano de Carreira, deve criar uma perspectiva vinculativa para os 2 anos subsequentes, aumentando a estabilidade e Satisfação.

5.6.7 Reserva

A Reserva é atualmente vista como uma Pré-Reforma, não tirando proveito de pessoal altamente qualificado que acaba por pedir o Abate ao QP.

Deve ser estudada a implementação da passagem à reserva com desempenho de funções no ativo ou em *part-time*. Permitiria uma redução de custos com vencimentos, mantendo a experiência. É ainda uma forma de colmatar quebras na Formação, níveis inesperados de atrição na Formação e Destacamentos Excessivos. Apesar de muitos pilotos pedirem o Abate ao QP, nos Questionários há indícios de que muitos aceitariam continuar a voar, na Reserva.

Devem-se também encontrar formas de colocar militares que estejam na Reserva, em cargos públicos onde a sua experiência e competências possam ser valorizadas, caso não sejam capazes de encontrar trabalho autonomamente. Esta medida é particularmente importante caso se implemente uma política de tempo máximo no posto.

5.7 *Recompensas*

Não é possível, nem sequer desejável, competir com o mercado civil de pilotos apenas pelos ordenados, no entanto é crucial que o diferencial seja reduzido, caso contrário será impossível manter os níveis de saída de PILAV num nível controlado e controlável. O maior gasto das organizações, em média, é com recompensas e ordenados, pois o dinheiro é um incentivo crucial, por ser o mais instrumental (Gerhart *et al.*, 2009). A FAP pode manter uma política salarial de pagamento abaixo do mercado, no entanto deve ser feito um esforço no sentido de reduzir o diferencial civil-militar, tal como referem Rynes *et al.* (2004) é muito mais desvantajoso pagar muito abaixo do mercado, do que é vantajoso pagar acima. Os Oficiais que demonstrem desempenho acima da média devem ser incentivados e recompensados, através de um sistema de AD sólido e recompensas ligadas ao Desempenho.

5.7.1 Prémio por Desempenho

O primeiro grupo deve ser incentivado através de um Prémio por Desempenho, desta forma aumenta-se a Retenção de elementos com alto desempenho (Trevor *et al.*, 1997) bem como aqueles que têm uma maior necessidade de realização (Trank *et al.*, 2002), este tipo de medidas tem dois efeitos: o de incentivo ao desempenho e de separação¹¹, pois recompensa altos níveis de desempenho e leva a que aqueles que têm menor desempenho tenham tendência a abandonar a organização (Gerhart *et al.*, 2009). De acordo com Gerhart *et al.* (2009) as recompensas tendem a ser minúsculas, acabando por se perder o valor motivacional das recompensas monetárias ligadas ao desempenho. Rynes *et al.* (2004) também apontam o baixo efeito no vencimento como o maior problema dos prémios por mérito. Este problema deve ser combatido através de prémios

¹¹ No artigo original *sorting*.

substanciais, principalmente para o desempenho excelente, esta medida é reconhecida pela capacidade de reter os empregados de melhor desempenho.

A Implementação de prémios por mérito apresenta resultados essencialmente positivos nos estudos realizados (Gerhart *et al.*, 2009), tem um grande efeito motivador enquanto forma de reconhecimento (Rynes *et al.*, 2004). Desta forma procura-se mitigar, nos melhores desempenhos, uma das causas de insatisfação: a falta de reconhecimento pelas chefias.

5.7.2 Retenção da Experiência

O segundo grupo pode ser incentivado através de bónus de continuação, que têm apresentado bons resultados noutras Forças Aéreas (Canpolat, 2010; Fullerton, 2003; Hansen e Moskowitz, 2006), pois ajudam a tornar as remunerações militares mais competitivas (Stone *et al.*, 1998). Este tipo de medidas não é eficaz se a estrutura de pessoal for inerentemente má (Hoglin *et al.*, 2011), é importante tomar medidas no sentido de corrigir a estrutura de quantitativos para que seja mais equilibrada. Metrolis (2003) defende que os bónus são medidas de curto prazo e que deve ser dada preferência a medidas de longo prazo, Hoglin *et al.* (2011) observam que os bónus têm efeito instantâneo, mas que as medidas de longo prazo acabam por não ser implementadas. É fundamental não repetir esse erro e implementar tanto as medidas de curto como as de longo prazo. Com uma ênfase na correção dos quantitativos de Major e Tenente-Coronel, através de uma maior Retenção na Promoção a Major.

6. Plano de Ação

Com base na análise efetuada é criado um plano de ação que visa combater os problemas encontrados, este plano de ação está dividido em três tipos de medidas: críticas, essenciais e importantes, de acordo com a sua importância e urgência. O objetivo será sempre aumentar a eficácia da FAP, retendo os seus melhores Oficiais PILAV, com impacto no cumprimento da missão atribuída pelo País, através dos seus decisores políticos.

6.1 *Ações Imediatas*

6.1.1 Gestão de Recursos Humanos (Crítica)

Deve ser criada uma Direção de Pessoal no Estado-Maior da Força Aérea, em vez de depender da Direção de Recursos, devido à importância dos Recursos Humanos na definição estratégica de uma organização.

Criar um Questionário ou Entrevista de saída a todos os PILAV que saem voluntariamente (por Abate ao QP ou não), para compreender as saídas e combatê-las de forma eficaz.

6.1.2 Avaliação de Desempenho (Crítica)

Implementar uma Distribuição Normal forçada, utilizando o sistema de avaliação atual, como descrito na Portaria n.º 976/2004 de 3 de agosto. Esta distribuição é importante para a implementação de prémios de Desempenho e como forma de garantir a diferenciação dos vários níveis de desempenho, pois se todos forem Extraordinários, todos são Medianos. Para tal propõe-se a criação de 3 níveis de avaliação.

6.1.3 Recompensas (Crítica)

Implementação de um bônus de continuidade na promoção tanto a Major como a Tenente-Coronel, com valor entre 130.000€ e 205.000€¹², dividido em 4 parcelas, ligado a um novo período de obrigação de 4 anos. Aos que já foram promovidos, oferecer o mesmo prémio em função do tempo que falta para completar os 4 anos desde a promoção. Só pode receber o prémio quem aceitar o período de obrigação.

Implementar Prémios por Desempenho, em conjunto com a distribuição da Avaliação de Desempenho. Deve ser analisada qual a forma mais adequada para premiar o Desempenho, devido às especificidades da Instituição Militar.

6.1.4 Gestão de Carreiras (Essencial)

A falta de Horas de Voo é uma causa importante de insatisfação, contudo a FAP não deve pedir mais horas de voo, para que os seus Pilotos voem mais. Deve fazê-lo se necessário para cumprir a missão atribuída, assegurando que tem capacidade para a cumprir.

Cada mês sem voar é um desperdício do investimento feito no piloto, acrescido do custo de oportunidade de ganhar experiência. Deve-se garantir a Qualificação de todos os Pilotos que acabaram o tirocínio e não se encontram a voar. Através de um plano realista de qualificações, enviando para o estrangeiro se necessário. Caso seja totalmente impossível qualificar, deve-se garantir o Treino Mínimo de Voo, em *Epsilon* ou *Chipmunk*, com preferência pelo primeiro, caso tenham realizado o tirocínio em Portugal.

Estudar a criação de Planos de Carreira, com implementação em 2016.

¹² O valor médio indicado no questionário foi aproximadamente 23.000€ líquidos por ano, com um desvio padrão de 13.000€. O valor sugerido oferece entre 23.000€ e os 36.000€ líquidos por ano, ao longo de 4 anos.

Planos de Carreira:

A quem se dirige:

Todos os Oficiais PILAV no ativo.

Objetivo:

Gerir as Carreiras e Expectativas de todos os Oficiais PILAV no ativo, no curto e médio/longo prazo.

Pré-Requisitos:

Definir quais os requisitos/qualificações/cursos necessários para cada cargo ocupado exclusivamente por PILAV. Bem como custos associados a cada curso e requisitos de obrigações.

Software de apoio à Gestão de Recursos Humanos: Competências/Requisitos das várias posições; cursos/qualificações/competências já obtidos e/ou planeamento para a sua obtenção; Avaliação de Desempenho integrada.

Desenvolver políticas de colocações com base nas declarações de voluntariado e desempenho.

Criar uma política de rotação nos cargos, em que obrigue a ficar um tempo mínimo no cargo, consoante os cargos e postos, promovendo a estabilidade.

Na prática:

Longo Prazo: Criação de um Plano de Carreira a 10 anos, revisto anualmente no momento da Avaliação de Desempenho. Neste plano, criado pelo próprio com o apoio do seu supervisor, deverão ser referidos quais os Cargos/Qualificações e Cursos que o militar deseja exercer ou realizar, de acordo com as suas capacidades. O programa que serve de base deverá ser capaz de assinalar necessidades de Formação ou experiência necessária e

garantir que o Plano de Carreira tem estas necessidades em consideração, bem como sugerir alternativas, tanto por falta de pré-requisitos como para Cargos que não sejam tão desejados.

Curto Prazo: Sempre que possível dar uma perspetiva realista e vinculativa, a cada 2 anos.

Custos e Benefícios:

O maior custo está associado à criação ou implementação do *Software* que permita realizar uma Gestão de Carreira mais eficiente, poderão e deverão ser analisados produtos que já existam no mercado. Estes custos devem ser largamente compensados pelos ganhos a nível motivacional e de maior Retenção. Através da consulta, a uma empresa especializada, o custo de utilização de um programa deste género custa entre 5-10\$ por mês por empregado.

Exemplo de Plano de Carreira no Anexo B.

Estudar a atribuição das Qualificações, Formações e Colocações através de concurso, a implementar em 2016. Em caso de falta de voluntários, colocar por níveis de desempenho em vez de antiguidade.

Estudar a implementação de uma Reserva Estratégica, com pilotos em *part-time* e em serviço efetivo.

6.1.5 Gestão de Carreiras (Importante)

Garantir que todos os pilotos realizam 10 Anos de Serviço Aéreo, durante os 12 de Obrigação Mínima, com um mínimo de 100HV por Ano.

Criar um Plano Anual de Gestão de Carreiras, para que haja mais estabilidade nas expectativas relacionadas com as várias tarefas de GRH. Exemplo no Anexo D.

6.2 Ações a Médio Prazo

6.2.1 Programa de Correção de Quantitativos (Crítico)

Um dos maiores problemas que se depara a FAP está relacionada com a Estrutura do Quadro Especial, que se encontra desequilibrada, é sugerido um plano que possa corrigir os quantitativos para valores mais equilibrados, de acordo com a Diretiva 02/2014 e de forma gradual. Através da passagem à Reserva de 10 a 15 Coronéis, preferencialmente voluntária.

Deve-se ainda criar um Programa de Saídas para elementos altamente insatisfeitos e não fundamentais. Com esta medida acelera-se o ganho de experiência de pilotos mais novos, e utilizam-se pilotos na Reserva para colmatar necessidades pontuais, tal como proposto por Taylor *et al.* (2000).

Programa de Saídas:

A quem se dirige:

Entradas na AFA entre 2002 (5); 2003 (5+5); 2004 (5); 2006-2007 (5+4)

Objetivo:

Ajustar e nivelar os quantitativos de PILAV nos quadros. Remover focos de insatisfação.

Tipos:

Por Abate (A), Por Passagem à Reserva (B)

Limitações:

Gerais: Máximo de 5 elementos por curso, poder discricionário do CEMFA.

Máximo 1 ou 2 elementos de cada curso por Esquadra, num total de 3 por

Esquadra, poder discricionário do Cmdt Aéreo, sob consulta do Cmdt de Esquadra. Repetir o programa anualmente, até obter as saídas necessárias.

Tipo (A): Não possuir qualificação essencial para o desempenho da missão da Esquadra, ou uma nova qualificação há menos de dois anos.

Tipo (B): Estar qualificado nas missões da Esquadra e bom desempenho global.

Implicações:

Tipo (A): Cessação das atividades de voo e perda do SSA num prazo de 6 meses. FAP prescinde do pagamento de indemnização pela Formação. Visados podem pedir o abate ao QP a partir do momento que façam parte do Programa de Saídas.

Tipo (B): Continuação das atividades de voo sem perda do SSA. Visado prescinde de novas qualificações e promoções passando à Reserva de acordo com as leis em vigor.

Vantagens e desvantagens:

Tipo (A): permite desde logo um maior ganho de experiência para pilotos mais novos, e possibilidade de qualificar pilotos o mais depressa possível. Opção que oferece maior poupança, mas menos flexível pois leva à desvinculação de pilotos que não podem ser recuperados.

Tipo (B): permite manter um maior número de pilotos disponíveis para Alertas, mas a redução de custos e aumento de horas disponíveis são menores. Reduz também o número excessivo de Capitães esperado em 2018.

Além deste programa, deve ser criado um plano de promoções que ajude a corrigir os quantitativos ao longo dos próximo 4-5 anos, para que a Força Aérea não se depare com a situação representada no Gráfico 2.

Até 2018 é possível corrigir os quantitativos, de forma a equilibrar os níveis de experiência, para tal é necessária uma abordagem proativa e energética. Os quantitativos de Tenente-Coronel e Coronel são mais difíceis de corrigir, mas os dois desequilíbrios acabam por se compensar um ao outro. O Gráfico 4 representa a evolução expectável, aplicando as medidas propostas.

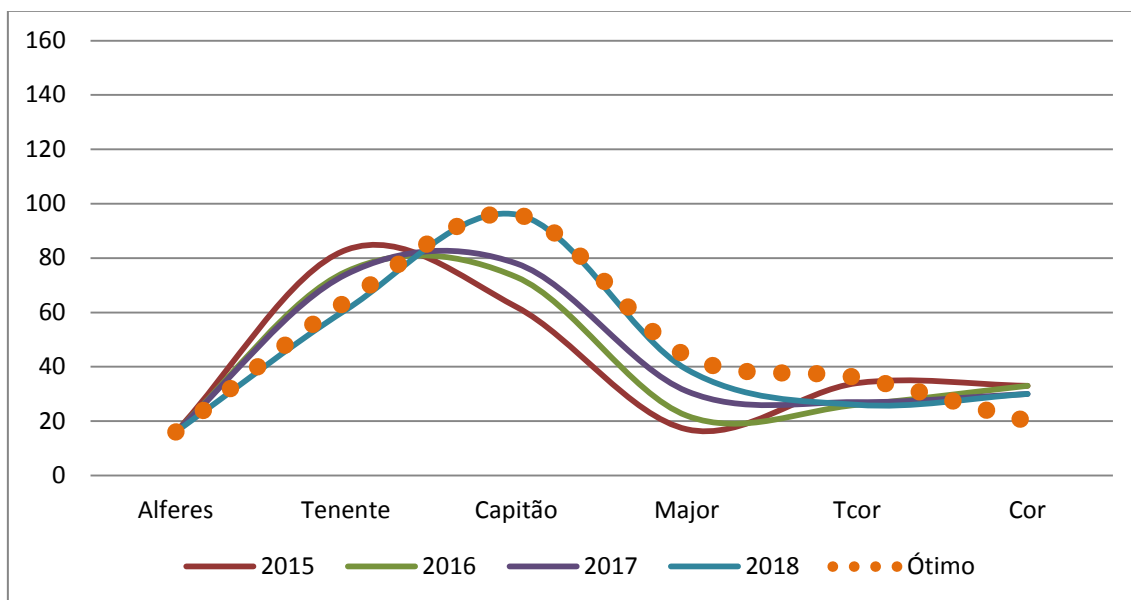


Gráfico 4 – Proposta de Correção de Quantitativos

Assunções:

2015:

- Passagem à Reserva de 5 Coronéis promovidos em 2010 ou antes;
- Passagem à Reserva de 5 Tenentes-Coronéis promovidos em 2010 ou antes;
- Passagem à Reserva ou Abate ao QP de 5 Capitães de promoção em 2013;
- Passagem à Reserva ou Abate ao QP de 5 Capitães de promoção em 2014;
- Passagem à Reserva ou Abate ao QP de 5 Tenentes de promoção em 2010;

- Passagem à Reserva ou Abate ao QP de 5 Tenentes de promoção em 2013;
- Promoção a Major de 1 Capitão de 2007, 7 de 2008 e 1 de 2009
- Promoção de 5 Coronéis com, pelo menos, 1 Tenente-Coronel de 2009

2016:

- Passagem à Reserva de 5 Coronéis promovidos em 2010 ou antes;
- Passagem à Reserva ou Abate ao QP de 4 Tenentes de promoção em 2013;
- Promoção a Major de 1 Capitão de 2009, 4 de 2010 e 3 de 2012
- Promoção a Tenente-Coronel de 2 Majores de 2010 e 1 de 2012
- Promoção de 5 Coronéis com, pelo menos, 1 Tenente-Coronel de 2010
- Entrada de 5 ETM no quadro juntamente com 11 que provêm da AFA;

2017:

- Passagem à Reserva de 5 Coronéis promovidos em 2010 ou antes;
- Promoção a Major de 6 Capitães de 2012 e 6 de 2013
- Promoção a Tenente-Coronel de 1 Major de 2012 e 2 de 2013
- Promoção a Coronel de 2 Tenentes-Coronéis promovidos em 2010
- Entrada no Quadro de 2-5 ETM de forma a ter um total de entradas de 16 ± 3 no Quadro PILAV

2018:

- Passagem à Reserva de 5 Coronéis promovidos em 2010 ou antes;
- Promoção a Major de 2 Capitães de 2012, 7 de 2013 e 2 de 2014
- Promoção a Tenente-Coronel de 1 Major de 2013 e 2 de 2014
- Promoção a Coronel de 5 Tenentes-Coronéis com, pelo menos, 1 de 2013
- Entrada no Quadro de 2-5 ETM de forma a ter um total de entradas de 16 ± 3 no Quadro PILAV

No Futuro:

- Entrada no Quadro de 2-5 ETM de forma a ter um total de entradas de 16±3 no Quadro PILAV
- Promoção a Major de 2 Capitães preteridos, 7 no tempo e 2 um ano antes;
- Promoção a Tenente-Coronel de 1/2 Majores preteridos, 5/6 no tempo e 2 um ano antes;
- Promoção a Coronel de, pelo menos, 1 Tenente-Coronel com 3 anos no Posto

2018	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	Total
Alferes											16	16
Tenente								13	16	16	16	61
Capitão					0	1	6	23	20	17	29	96
Major					0	0	0	8	8	12	11	39
Tcor	0	0	0	6	0	3	5	2	3	4	3	26
Cor	1	2	0	1	0	9	0	5	5	2	5	30

Tabela 5 – Quantitativos em 2018

Em 2018 pode-se esperar a distribuição espelhada na Tabela 5.

6.2.2 Recrutamento e Seleção (Importante)

Estudar a viabilidade de entradas no Quadro de PILAV através de ETM, e sua operacionalização em 2017. Esta solução daria mais flexibilidade ao preenchimento de vagas (semelhante ao recrutamento de Pilotos Oficiais), mas com maiores obrigações.

6.3 Ações a Longo Prazo

Estudar a atribuição de Reforma após 20 anos de Serviço Aéreo, sem aumentos, desde que se dá a entrada no QP PILAV. Pode ser um forte incentivo para que aqueles que vão embora entre os 10-12, por mais algum tempo passam a ter direito a uma reforma.

Estudar a entrada no QP PILAV apenas com Licenciatura, sendo o Mestrado apenas obrigatório para a promoção a Major.

7. Conclusão

Como se pôde constatar existe uma dificuldade em reter os pilotos na Força Aérea, problema que a organização não tem sido capaz de combater eficazmente. Já foram propostas várias soluções, noutros trabalhos semelhantes, a esmagadora maioria acabou por não ser implementada. A realidade é que a FAP não depende apenas de si para a tomada de determinadas decisões, mas seria importante atuar nas áreas onde tem domínio e defender a sua posição nas áreas onde não lhe cabe a decisão. Esta defesa deve ser baseada em estudos e dados concretos, que até ao momento são reduzidos.

Ao longo dos anos a dificuldade em reter os Oficiais PILAV tem-se mantido, sendo expectável que piore, devido ao grande diferencial entre ordenados civis e militares e aos baixos níveis de Satisfação. Os custos causados por estas saídas precoces são tidos como elevados, mas não se encontram quantificados.

É também importante dimensionar o problema, através da criação de objetivos de Retenção, só desta forma se pode verificar se as políticas escolhidas estão a ter o efeito desejado. A Força Aérea deve procurar, a nível organizacional, compreender as causas de saída dos Oficiais PILAV. É urgente a implementação de estudos, a nível organizacional, que procurem combater a saída dos pilotos militares. Para que estes estudos tenham efeito é importante abordar o problema de uma forma holística, conjugando as várias áreas da Gestão de Recursos Humanos. Esta abordagem só pode acontecer se for dada uma maior importância à função Gestão de Recursos Humanos, dando-lhe voz na definição dos objetivos estratégicos da organização, e interligando as tarefas de GRH com as tarefas operacionais do dia-a-dia. Não basta dizer que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, é fundamental agir de acordo com a afirmação.

Este trabalho tem como foco ações a nível da Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Recompensas, passando também por outras áreas da GRH. Procura-se estabilizar o número de pilotos formados, garantindo um fluxo e novos pilotos e garantindo que ganham experiência de voo ao longo da sua carreira. Propõe-se uma distribuição normal da Avaliação de Desempenho, para facilitar a implementação de incentivos ligados ao Desempenho. A nível das Recompensas, procura-se atribuir um prémio monetário, a troco de um novo comprometimento com a organização. Garantido que os Oficiais promovidos a Major e Tenente-Coronel se mantêm em funções e que se reduz o diferencial entre o ordenado civil e militar. Este tipo de prémios tem sido implementado noutras Forças Aéreas, por ser eficaz no aumento da Retenção, pois o vencimento é crucial nas decisões de saída. Além disso é uma alternativa pouco dispendiosa em comparação com a Formação de novos pilotos.

Existem uma série de limitações associadas a esta investigação, é particularmente importante realçar três delas. Inicialmente estava prevista a realização de entrevistas a PILAV que tivessem abandonado recentemente à organização. Infelizmente, pela acumulação de tarefas, e distância geográfica, apenas foi possível realizar duas entrevistas do género. Estas entrevistas acabaram por não ser incluídas no estudo, devido à fraca representatividade, apesar dos seus resultados não divergirem dos obtidos. O questionário aplicado, apesar de ter uma taxa de resposta significativa, acaba por ficar limitado a 5 anos de entrada, restringindo as conclusões que se podem tirar do mesmo. Por fim, mas não menos importante, foi o tratamento algo simplista das respostas ao questionário, teria sido importante fazer um melhor tratamento estatístico dos dados, bem como das perguntas abertas realizadas no questionário.

Como proposta de pesquisa futura, seria importante fazer uma análise mais profunda de qual a verdadeira diferença entre os salários civis e militares, com a inclusão dos vários suplementos e eventuais benefícios. Não existe, tão pouco, nenhum estudo relacionando a contratação de pilotos pelas companhias aéreas portuguesas com a saída de pilotos militares da FAP. Este tipo de estudo pode ser importante para calcular taxas de saída e implementação medidas extraordinárias de Retenção, se necessário. Seria também interessante relacionar qual o impacto do tipo de geração na Satisfação. Procurando compreender a necessidade de criar “pacotes” alternativos de Retenção e se diferentes medidas têm impactos distintos na Satisfação, consoante a geração alvo.

A Força Aérea Portuguesa não tem conseguido combater, eficazmente, aquele que o CEMFA denomina como um problema crónico da Organização.

Procurou-se acrescentar, de forma positiva, à discussão existente na difícil tarefa da Retenção de pilotos militares. A abordagem proposta neste trabalho não é perfeita, nem poderá resolver todos os problemas relacionados com a Satisfação e Retenção. Cabe à Força Aérea, nas suas chefias, analisar a adequabilidade e riqueza da análise efetuada. No entanto, independentemente da abordagem escolhida pela Organização, nunca é demais realçar a importância de agir nas várias Áreas de GRH em conjunto!

8. Referências Bibliográficas

- Portaria n.º 976/2004 de 3 de agosto. *Diário da República n.º 181/2004 - I Série-B*. Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Lei n.º 232/2009 de 15 de setembro. *Diário da República n.º 179/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Decreto-Lei N.º 236/1999 de 25 de junho. *Diário da República n.º 146/99 -I Série*. Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 310/2007 de 11 de setembro. *Diário da República n.º 175/2007 - I Série*. Ministério da Defesa Nacional.
- BOSWELL, W. R. & BOUDREAU, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16, 391-412.
- CABRAL, M. (2014). Sociedade das Nações 15-02-2014: Entrevista Ao Chefe de Estado-Maior da Força Aérea. *Sociedade das Nações*. SIC Notícias.
- CANPOLAT, O. (2010). *An analysis of US Air Force pilot separation decisions*. Monterey, California. Naval Postgraduate School.
- COLLUP, J. W. (2007). Forecasting Demand for Civilian Pilots: A Cost Savings Approach to Managing Air Force Pilot Resources. DTIC Document.
- ELLIOTT, M. N., KAPUR, K. & GRESENZ, C. R. (2004). Modeling the departure of military pilots from the services. DTIC Document.
- ESTEVES, R. M. M. P. (2012). A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil.
- FULLERTON, R. (2003). An empirical assessment of us air force. *Defence and peace economics*, 14, 343-355.
- GAKOVIC, A. & TETRICK, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- GERHART, B., RYNES, S. L. & FULMER, I. S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3, 251-315.
- GRISSOM, J. A. (2012). Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention The Moderating Influence of Effective Managers. *The American Review of Public Administration*, 42, 400-418.
- HANSEN, M. L. & MOSKOWITZ, M. J. (2006). The Effect of Compensation on Aviator Retention. Alexandria, VA: Center of Naval Analyses.
- HENEMAN, R. L. (1992). *Merit pay: Linking pay increases to performance ratings*, Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- HOGLIN, P., STURROCK, A., BREZZO, P. & GOBLE, D. (2011). Military retention bonuses: fact and fiction. *Australian Defence Force Journal*, 38-50.
- KLUGER, A. N. & DENISI, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119, 254.
- LEE, T. H., GERHART, B., WELLER, I. & TREVOR, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51, 651-671.
- MATTOCK, M. G. & ARKES, J. (2007). *The Dynamic Retention Model for Air Force Officers: New Estimates and Policy Simulations of the Aviator Continuation Pay Program*, Rand Corporation.
- MAUE, B. E. (2008). Why we should End the Aviator Continuation Pay Bonus Program. *Airpower Journal*, 22, 95.
- MELO, C. S. D. S. (2011). Mercado, incentivos e valores. Os pilotos da força aérea entre a instituição militar eo mercado civil.
- METROLIS, C. E. (2003). Divergent Stability: Managing the USAF Pilot Inventory. DTIC Document.
- MINBAEVA, D. & COLLINGS, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1762-1776.
- MORATO, V. M. L. (2003). A gestão de pilotos na Força Aérea, face à concorrência civil. *DIAEFA 108-22*. Sintra: IAEFA.
- PEDROSA, P. (2008). A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa.

- RYNES, S. L., GERHART, B. & MINETTE, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- RYNES, S. L., GERHART, B. & PARKS, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 571-600.
- STANLEY, D. W. (2012). Predicting Pilot Retention. DTIC Document.
- STONE, B., WIGGINS, V., TURNER-HOLLAND, K. & LOOPER, L. T. (1998). Air Force Pilot Retention: Evaluating the Results of Alternative Models. *Armed Forces & Society*, 25, 121-135.
- TAYLOR, W. W., MOORE, S. C. & ROLL JR, C. R. (2000). The Air Force Pilot Shortage. A Crisis for Operational Units? : DTIC Document.
- TRANK, C. Q., RYNES, S. L. & BRETZ JR, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16, 331-345.
- TREVOR, C. O., GERHART, B. & BOUDREAU, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology*, 82, 44.

Anexo A
Inquérito de Satisfação

Satisfação e seus motivos

1. Ano de entrada no QP?
2. Ano de Nascimento?
3. Sinto satisfeito com o meu trabalho na FAP?
 - a. Sim;
 - b. Não;
4. Não me sinto satisfeito devido:
 - a. Ordenado;
 - b. Colocação;
 - c. Carga de trabalho excessiva;
 - d. Falta de reconhecimento pelas chefias;
 - e. Impacto na vida pessoal;
 - f. Destacamentos/Alertas/Serviço excessivos;
 - g. Outros fatores;
5. Se seleccionou outros fatores de desmotivação, exemplifique sucintamente;
6. Pondero pedir o abate ao Quadro:
 - a. Sim, assim que possível;
 - b. Sim, caso não esteja satisfeito;
 - c. Não

Possíveis soluções.

Destas hipóteses classifique qual seria o seu impacto para que aumentasse a sua vontade de ficar na FAP. 1- Levava-me a abandonar a FAP; 2- Impacto Negativo

Anexo A
Inquérito de Satisfação

(aumentaria o meu desejo de saída); 3- Impacto Neutro; 4- Impacto Positivo
(aumentaria o meu desejo de ficar); 5- Levava-me a ficar na FAP

1. Contrato de permanência de 4 anos, com um prémio no vencimento
(Apenas após obrigação inicial, 8 ou 12 anos);
2. Qual o valor mínimo para aceitar o contrato descrito anteriormente? (Valor
a receber anualmente, em Euros, ao longo desses 4 anos)
3. Ser Promovido até dois anos antes do tempo (Apenas a partir da promoção
a Major);
4. Reforma após 20 anos de serviço;
5. Escolha de um curso com equivalência ao CPOS (poderia ser feito quando
desejasse e substituiria o CPOS);
6. Manter-se na Reserva realizando voos militares em simultâneo com outras
atividades (Voar em períodos curtos ao longo do ano, possibilitando voar
em companhias civis ao mesmo tempo);

Existem outros fatores que considere importantes para aumentar a sua motivação em
manter-se na FAP?

Anexo B Planeamento Individual de Carreira

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ATUAL	Alferes	Tenente	Tenente	Tenente	Tenente	Capitão	Capitão	Capitão	Capitão	Capitão	Capitão	Major	Major	Major	Major	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor
	ADMN	TRP3	AQUAL	POL	PO	PO	PP	PP	PL	PL	CPOS	OFOPS	OFOPS	ADMN	ADMN	CMD ESQ	CMD ESQ	CMD GO	CMD GO	ADMN
	ADMN	AQUAL	POL	PO	PO	P	PC	PC	PC	PC	CPOS	PC								
												Saída 62% 8-9 Anos SA + Custo CPOS								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PROPOSTA	Alferes	Tenente	Tenente	Tenente	Tenente	Capitão	Capitão	Capitão	Capitão	Capitão	A. Capitão	A. Capitão	A. Capitão	B. Major	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor	Ten-Cor
					Capitão															
	TRP3	AQUAL	POL	PO	PO	PP	PP	PL	PL	CPOS/PL	OFOPS	OFOPS	OFOPS	ADMN	ADMN	ESQ/ADMN	ESQ/ADMN	GO/ADMN	GO/ADMN	ADMN
	AQUAL	POL	PO	PO	P	PC	PC	PC	PC	PC	A. PC	A. PC	A. PC/RES	RES	RES	RES	RES	RES	RES	RES
												Saída 31% 10-11 Anos SA								
												Formação 10% ao Ano								
	HV Extra				Oportunidade de Rotação							1. Contrato de Perm para CPOS 2. Equivalência+ Promoção a Major		Contrato Perm para Tcor						
	Impacto em algumas missões											Não dar novas QUAL		2 Meses/ Ano FAP = + 1 Ano SA por cada 6 anos (Vs PIL OFI)						
	Não pode ser transferido (2 Anos)													Ordenado mínimo (ReQual Anual) + Dias de trabalho						
	Rotação inicial 4 anos mínimo (Estabilidade)																			

Anexo C
Condições Especiais de Promoção

Posto	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR
Vagas	S/ Limite	S/ Limite	11	9	5
Requisitos	AUTO	PC ou PP	CPOS/EQUI	OFOPS 2 Anos	CMD ESQ/GO 2 Anos
		500HV	400HV	1x ADMN	1X ADMN
		CBC	4 Anos UA (10 Anos Total)	250HV	400HV Of. Superior
		Eficiência Comprovada (AD≥2,7)	Boas informações (AD≥2,7)	Competência (AD≥2,7)	Boas informações (AD≥2,7)

Anexo D
Plano Anual de Atividades de Gestão de Carreiras

	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	
Global	COLOCAÇÃO						AD		PRÉMIOS		AQUAL		
	AQUAL (PREF)				TRM (PREF)								
	OPER												
Promoções	PROMOÇÃO								PROMOÇÃO F1		F2	SERIAÇÃO	
CPOS	CPOS										SERIAÇÃO		
	CPOS						CPOS		F2	SERIAÇÃO			
CBC	CBC1			CBC2			CBC3			CBC		SERIAÇÃO	
101	AQUAL				TRP2								COLOCAÇÃO
103	TRP3+AQUAL						COAC						
552	TRP2+AQUAL						TRP3						

Promoções	F1	Com adesão ao PLA
	F2	Restantes elegíveis/vagas
	F1	Promoção mais PLA
	F2	Só Promoção
CPOS	F1	Com PLA
	F2	Sem PLA

INSTRUÇÃO
FORMAÇÃO
CANDIDATURA
OPERACIONAL
TREINO

Anexo E
Proposta de Alteração à Diretiva 2/2014 do CEMFA

Diretiva 02/2014												
Aeronave		F-16	C130	C295	F50	P3	EH101	CHIP	TB30	AJET	ALL3	A/A
Esquadra		201/301	501	502	504	601	751	AFA	101	103	552	
11	CAP	3	1	4	1	1	4	1	2	1	1	19
10	CAP	3	2	4	1	2	3	1	1	1	1	19
9	CAP	3	1	4	1	1	4	1	2	1	1	19
8	CAP	3	2	4	1	2	3	1	1	1	1	19
7	CAP	3	1	4	1	1	4	1	2	1	1	19
6	CAP	3	2	4	1	2	3	1	1	1	1	19
5	TEN	3	1	4	1	1	4	1	2	1	1	19
4	TEN	3	2	4	1	2	3	1	1	1	1	19
3	TEN	3	1	4	1	1	4	1	2	1	1	19
2	TEN	3	2	4	1	2	3	1	1	1	1	19
1	ALF		1	4	1	1		1				
Total		27	15	40	10	15	32	10	15	9	9	19
Desejado		29	13	35	7	11	29	5	15	4	6	19

Proposta:

QUALIFICAÇÃO																						
		F-16		C130		C295		F50		P3		EH101		CHIP		TB30		AJET		ALL3		
		E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	
11	CAP	3			1		3		1		1		4		1		1		0		1	
10	CAP	3			1		4		0		2		3		0		2		1		1	
9	CAP	4			1		3		1		1		3		1		1		1		1	
8	CAP	3			1		4		1		1		3		0		2		0		1	
7	CAP	3		2	-2		2		2		2		4		3		2		2		0	
6	CAP	4			2		2		2		2		3		0		1		1		0	
5	TEN	3			1		4		1		1		3		0		2				1	
4	TEN	3			1		4		0		1		3		1		2				1	
3	TEN	3			2		3		1		1		3		0		2				0	
2	TEN	3			1		4		1		1		3		1		1				1	
1	ALF				1		3		1		2				1						1	
Totais		29		13		35		7		11		29		5		15		4		6		

Os números a amarelo representam Pilotos em Qualificação. As trocas de plataforma só podem ocorrer entre os 5 e os 9 anos, a menos que tenha sido subscrito o PLA.

Estão-se a formar, em média, mais 2,8 pilotos/ano do que são necessários. Com um custo unitário de ≈200.000€ em Formação e 490.000€ em vencimentos ao longo dos 12 anos de obrigação para a FAP

Ao reduzir o número de alunos anual, obtém-se uma poupança global de aproximadamente 2M€/Ano.

Anexo F
Questionário de Satisfação

1. Definição dos avaliadores a nível de Esquadra, com um total de avaliados entre 5 e 10, preferencialmente 5;
2. Cada avaliador tem de propor que 25%, do total, tenha média acima de 4 e outros tantos abaixo de 3, submete à aprovação do Comandante de Esquadra, com justificações;
3. O comandante de Esquadra decide, do total da Esquadra, os 25% que serão propostos ao Comandante de Unidade Base.
4. De todos os oficiais de cada posto propostos ao Cmdt de UB, 20% são avaliados com uma média de 4; 60% entre 4 e 4,5; com uma média de 4,3.
5. O mesmo se aplica aos 25% inferiores: 20% com média de 3; 60% entre 3 e 2,5; com uma média de 2,7;
6. O comandante de UB propõe ao CPESFA quais os militares que devem receber acima de 4,5 ou abaixo de 2,5; em 20% de cada um dos totais;
7. O CPESFA distribui as avaliações superiores recebidas com 80% entre 4,5 e 4,7 com média de 4,6 e os restantes 20% entre 4,8 e 5 de média.
8. O CPESFA distribui as avaliações inferiores recebidas com 80% entre 2,5 e 2,2 com média de 2,4 e os restantes 20% entre 2,2 e 2 de média.

A distribuição é feita por posto, para todos os postos, excepto Alferes.

Tenentes-Coronéis e Majores são avaliados pelo Comandante de Base ou equivalente, seguido pelo General de 3 estrelas de quem dependam e pelo Comandante de Pessoal

Coronéis são avaliados apenas pelo General de quem dependam e pelo Comandante de Pessoal.