

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

**2018/2019, 2ª Edição**

**2018/2019**



**III**

**O PROCESSO DE RETENÇÃO NAS FILEIRAS DE MILITARES  
CONTRATADOS DA FORÇA AÉREA**

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

**Ricardo Miguel de Oliveira e Santos**

**CAP/PILAV**



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

**O PROCESSO DE RETENÇÃO NAS FILEIRAS DE  
MILITARES CONTRATADOS DA FORÇA AÉREA**

**CAP/PILAV Ricardo Miguel de Oliveira e Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/19, 2ª Edição

Pedrouços 2019



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

**O PROCESSO DE RETENÇÃO NAS FILEIRAS DE  
MILITARES CONTRATADOS DA FORÇA AÉREA**

**CAP/PILAV Ricardo Miguel de Oliveira e Santos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/2019, 2ª Edição

Orientador: MAJ/TABST Paulo César Marques Picado

Coorientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Ricardo Miguel de Oliveira e Santos**, declaro por minha honra que o documento intitulado **o processo de retenção nas fileiras de militares contratados da Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-FA 2018/2019 2ª ed.** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **15 de julho de 2019**

Ricardo Miguel de Oliveira e Santos



## **Agradecimentos**

Nesta importante secção dos agradecimentos, vou aproveitar para agradecer a todos aqueles que de maneira direta e indireta contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Desde já um agradecimento especial ao meu orientador Maj Paulo Picado. Sem a sua ajuda e orientação certamente o produto final não teria o rigor nem a qualidade apresentado. Apesar da grande distância física, um simples telefonema permitia rapidamente desfazer dúvidas e conseguir a orientação tão necessária. Sempre disponível e com um trato excecional, manteve a pressão certa para que tudo se desenrolasse com naturalidade.

Obrigado ao TCor Nuno Loureiro o meu coorientador que tantas vezes complementou a orientação do trabalho permitindo um contato mais direto e rápido em algumas questões.

Ao pessoal do melhor CPOS da NATO, a vossa camaradagem e ajuda permitiu que esta escalada se torna-se mais fácil.

Ao South Side Crew, as divertidas viagens, mesmo em dias de testes, permitiram aligeirar a situação em que nos encontrávamos. A vossa camaradagem e disponibilidade para ajudar sempre que foi preciso contribuiu em muito para o sucesso desta etapa.

E o tão necessário agradecimento à minha esposa Helena Santos e ao meu filho Duarte. Um agradecimento que vai desde já de mãos dadas com um pedido de desculpa por estes meses em que me dediquei mais a este Trabalho de Investigação do que a eles. Certamente estive mais ausente mas sempre atento. A vossa ajuda e compreensão permitiram ter a disponibilidade mental e temporária necessária para completar esta tarefa.

E por fim à nossa Carlota.....



## Índice

Introdução.....	1
1 Enquadramento teórico e conceptual.....	3
1.1 Serviço Militar.....	3
1.2 Incentivos à prestação de serviço em regime de contrato.....	4
1.3 <i>Benchmarking</i> .....	5
2 Metodologia da investigação.....	7
2.1 Metodologia.....	7
2.1.1 Fase exploratória.....	7
2.1.2 Fase analítica.....	7
2.1.3 Fase conclusiva.....	7
2.1.4 Objeto de estudo e a sua delimitação.....	8
3 Contextualização dos incentivos à prestação de serviço militar em RC.....	9
3.1 Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferente Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado.....	9
3.1.1 Facilidades de estudo.....	9
3.1.2 Apoios financeiros.....	9
3.1.3 Apoio à inserção no mercado de trabalho.....	9
3.1.4 Apoios sociais e familiares.....	10
3.2 Regime de Contrato Especial.....	10
4 O Universo de Militares RC: caracterização e motivações .....	12
4.1 Caracterização do Universo de militares.....	12
4.2 Análise da adequabilidade do sistema de incentivos vigentes.....	14
5 Tipologia de incentivos no quadro de países da NATO.....	17
Conclusões.....	21
Referências bibliográficas.....	25



### **Índice de Apêndices**

Apêndice A — Mapa Conceptual.....	Apd A-1
Apêndice B — Modelo da entrevista estruturada a elementos dos países NATO.....	Apd B-1
Apêndice C — Entrevistas estruturadas a militares de países da NATO .....	Apd C-1
Apêndice D — Resultados das entrevistas estruturadas.....	Apd D-1
Apêndice E — Cronograma .....	Apd E-1

### **Índice de quadros**

Quadro 1 – Tipos de recompensa.....	5
Quadro 2 – Objeto do estudo da Investigação.....	8

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1 – Evolução de efetivos nas bases aéreas da FA.....	8
Gráfico 2 – Índice de satisfação com o salário auferido na FA, em função do tempo de permanência em RC/RV.....	15
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados por posto.....	19
Gráfico 4 – Análise das entrevistas.....	19

### **Índice de imagens**

Imagem 1 – Mapa do universo de entrevistas.....	18
---	----



## **Resumo**

A incapacidade de retenção de militares contratados nas fileiras da Força Aérea Portuguesa tem sido um problema, cuja tendência se tem agravado nos últimos anos.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar os incentivos existentes para incrementar a capacidade de a retenção de militares contratados e analisar a convergência dos mesmos com os fatores mais valorizados pelos militares contratados que atualmente prestam serviço. Complementarmente pretende-se, através de uma análise de *Benchmarking*, proceder à identificação das práticas vigentes relativamente a esta matéria em Forças Armadas de outros países membros da NATO, no sentido de poder, futuramente, avaliar e integrar novas soluções que possam produzir melhores resultados.

Metodologicamente, este estudo é sustentado no tipo de raciocínio hipotético-dedutivo, assenta numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo transversal.

No decurso da investigação desenvolvida, concluiu-se que as FFAA dispõem de instrumento legais para mitigar o abandono precoce das fileiras por parte dos militares em RC sem que, contudo, exista uma coerência integral entre os incentivos formalmente consagrados para a prestação de serviço militar em RC e os incentivos mais valorizados pelos militares que prestam serviço. Foi ainda, de igual modo, possível concluir que algumas das medidas colocadas em prática pelos países aliados, vão de encontro ao nosso novo RIPSM e ao conjunto de medidas a avaliar futuramente.

## **Palavras-chave**

Retenção, militares, Força Aérea Portuguesa, praças





***Abstract***

*The inability to retain military personnel in the ranks of the Portuguese Air Force has been a trending problem which has worsened in recent years.*

*The present investigation aims at analyzing the existing incentives to increase the ability to retain hired military personnel and analyze their convergence with the factors most valued by the military personnel that currently serve in the armed forces. In addition, through a Benchmarking analysis, it aims to identify the current practices in this field in the Armed Forces of other NATO member countries, in order to be able to evaluate and integrate new solutions that can produce better results in the future.*

*Methodologically, this study is based on hypothetical-deductive model, based on a qualitative research strategy and a cross-sectional research design.*

*It was concluded that the Armed Forces have legal instruments to mitigate the early drop-out by the military in contract, however, there is still no full coherence between the formally established incentives, and the most valued by the military.*

*It was also concluded that some of the measures put in place by the Allied countries are in line with our new Incentive Regulations and the set of measures to be evaluated in the future.*

***Keywords***

Retention, military, Portuguese Air Force, enlisted



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General da Força Aérea
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CSSOM	Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DL	Decreto-Lei
DP	Direção de Pessoal
FA	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FMI	Fundo Monetário Internacional
H	Hipótese
IUM	Instituto Universitário Militar
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
RCE	Regime Contrato Especial
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado
SM	Serviço Militar
SR	Suplemento de Residência
TII	Trabalho de Investigação Individual



## **Introdução**

Na sequência do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal que terminou em 2014, o conjunto de entidades internacionais composto pela Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, com base na Lei do Orçamento de Estado de 2011 procedeu a um corte substancial nos ordenados auferidos e no congelamento de incentivos por parte dos recursos humanos da Administração Pública, onde estão incluídos os militares.

No contexto desta estratégia, através da resolução do Conselho de Ministros 26/2013 (Defesa 2020) foi definida uma redução dos números autorizados de militares nas fileiras das Forças Armadas (FFAA). Esta resolução estabeleceu uma redução do “efetivo máximo das FFAA entre 30.000 e 32.000 militares, incluindo os militares na situação de reserva na efetividade de serviço”. O que representou, num contexto já de si depauperado, um forte constrangimento relativamente às atividades de planeamento de recursos humanos.

O Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), através das Orientações Estratégicas 2018-2022 cujo mote é “servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro” (GAB CEMGFA, 2018, s.2), identifica três orientações estratégicas:

- (1) Reforçar a credibilidade da Instituição Militar;
- (2) Superar as dificuldades em pessoal e material; e
- (3) Aproveitar todas as oportunidades existentes.

Entre estas, relevamos a necessidade de “superar as dificuldades em pessoal e material” e assim, concorrer para “melhorar a capacidade para superar as dificuldades em pessoal” através da “adoção de modelos que permitam uma maior rentabilização dos recursos existentes” (GAB CEMGFA, 2018, s.14). Assim, é proposta uma linha de ação relativa ao desenvolvimento de “novas iniciativas de abertura à sociedade que, em conjunto com as iniciativas dos Ramos, potenciem o recrutamento para as fileiras militares e a retenção das pessoas na Instituição” (GAB CEMGFA, 2018, s.23). Neste particular importa salientar que o General Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) já anteriormente tinha definido como prioridade, através do Despacho n.º 15/2017, a adoção de um conjunto de ações que promovam a retenção de efetivos (objetivo estratégico - OE2).

O percurso metodológico a adotar no decorrer da investigação, baseia-se no manual “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos &



Lima, 2016). Metodologicamente, este estudo é sustentado no tipo de raciocínio hipotético-dedutivo, assenta numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo transversal.

Na fase exploratória foram efetuadas leituras preliminares da documentação de enquadramento desta área e realizadas entrevistas a elementos com conhecimento e experiência na temática em apreço, cujos contributos serviram de suporte à elaboração da PP: **De que forma se pode mitigar o abandono precoce das fileiras por parte dos militares em RC?**

A fase analítica, foi orientada para a compreensão dos fatores que poderão contribuir para uma maior capacidade de retenção dos militares em RC. Os trabalhos em causa serão operacionalizados através de uma análise prévia dos documentos disponíveis relativamente a esta matéria (legislação, estudos, etc.), assim como, entrevistas não estruturadas a interlocutores com responsabilidades nesta matéria. Serão ainda efetuadas entrevistas estruturadas a militares de países da NATO numa perspetiva de *Benchmarking* com vista à eventual identificação de estratégias de mitigação da saída precoce de militares que possam ser aplicadas no contexto nacional.

Na fase conclusiva foram avaliados os resultados com base nos objetivos específicos propostos (Apêndice A), assim como, a apresentação de contributos da investigação para o aumento do conhecimento nesta área, procurando assim concorrer para a melhoria dos níveis de retenção dos militares em RC na Força Aérea (FA).

Assim a resposta à pergunta de partida é suportada pelas respostas às perguntas derivadas da mesma, através do teste às hipóteses definidas, conforme quadro conceptual (Apêndice A).

Deste modo, o trabalho desenvolve-se numa estrutura composta por um primeiro capítulo contendo a revisão da literatura, em que se caracteriza o “estado da arte” relativamente à temática da investigação, um segundo capítulo onde é apresentada a metodologia, um terceiro capítulo que caracteriza o quadro de incentivos presentemente existentes, um quarto capítulo que procede à análise da adequabilidade do atual sistema de incentivos aos militares, um quinto capítulo onde se analisam as práticas vigentes em outros países da NATO relativamente a esta temática e, por fim, procede-se à apresentação das conclusões da investigação desenvolvida.



## **1. Enquadramento teórico e conceptual**

### **1.1 Serviço Militar (SM)**

De acordo com a Lei do Serviço Militar, “o serviço militar integra-se no contributo para a defesa nacional, no âmbito militar, a prestar pelos cidadãos portugueses [...]” (Decreto-Lei [DL] 174/99, 1999), abrangendo o mesmo as seguintes situações: serviço efetivo; reserva de recrutamento; reserva de disponibilidade. O serviço efetivo em regime de contrato constitui um dos tipos de serviço efetivo, sendo definido como a “prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes” (DL 174/99, 1999).

Fruto da sua natureza, esta forma de prestação de serviço militar sempre suscitou questões e desafios acerca da quantidade e qualidade dos efetivos recrutáveis assim como o “problema da sua retenção nas fileiras durante um período mínimo indispensável, quer como forma de garantir a sustentação do sistema de forças, quer de retorno do investimento efetuado em formação e treino” (Instituto Universitário Militar [IUM], Coleção Ares 22, 2018, p. 21).

Neste contexto, os problemas relacionados com esta forma de prestação de serviço têm sido alvo de uma preocupação crescente com expressão, designadamente, no Relatório de Gestão de 2017 da FA, onde se conclui que entre Setembro de 2012 e 2015, “verificou-se na Força Aérea uma redução de cerca de 13,7% do efetivo no ativo” (FA, 2017, p. 37), o implica um nível de “existências” de recursos humanos abaixo da meta estabelecida para 2020. Esta situação torna evidente a necessidade de avaliar e implementar medidas que contribuam para a inversão ou estabilização dessa tendência por forma a permitir que a FA cumpra com as orientações definidas na iniciativa Defesa 2020, assim como, obviar à queda do número de efetivos a um nível em que possa comprometer o cumprimento das missões confiadas ao ramo e cujas consequências poderão ter expressão em termos de “riscos concretos de rutura na continuidade da transmissão de know-how nas áreas das operações e da manutenção” e de uma “alimentação desequilibrada da estrutura de efetivos” (FA, 2017, p. 38).

A FA, para combater este problema, identificou como medida a curto prazo o

Aumento das admissões ao RC, através da gestão do balanço entre as admissões e as saídas estimadas, com base na média da atrição durante o ingresso e a frequência de cursos, pedidos de rescisão de contratos, pedidos de



abate aos quadros, passagem às situações de reserva ou reforma (FA, 2017, p. 38).

## **1.2 Incentivos à prestação de serviço em regime de contrato**

O modelo organizacional das Forças Armadas assenta num quadro permanente de militares, mas também num contingente de contratados e voluntários, o que obriga a assegurar a obtenção de recursos humanos para os regimes de voluntariado e de contrato, promover a sua permanência nas fileiras e apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho após a prestação do serviço militar. (DL 75/2018, 2018)

A manutenção dos níveis de eficácia na concretização das missões das FFAA depende da qualidade de fatores materiais, financeiros e humanos. No que respeita aos fatores humanos importa descobrir ferramentas através das quais o serviço militar se torne mais atrativo. Estas medidas vão não só melhorar a taxa de retenção de militares que já prestam serviço como também servirão de estímulo para novas candidaturas.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é sustentada em vários processos:

1. Processo de recrutamento;
2. Processo de formação;
3. Processo de recompensar;
4. Processo de desenvolver;
5. Processo de reter;
6. Processo de monitorizar.

Assim, “é necessário um conjunto de políticas e práticas de recursos humanos que possa identificar, desenvolver, avaliar e recompensar comportamentos de trabalho que sejam consistentes com objetivos organizacionais” (Pinto, Boas, Antonialli, & Silva, 2016, p. 114). Segundo Chiavenato (2014), a recompensa ou incentivo é uma forma de retribuir ou reconhecer os esforços de uma pessoa levando ao aumento da sua motivação que pode contribuir para uma empresa bem-sucedida.

Aprofundando o processo de recompensar, podemos dividi-lo conforme quadro abaixo:



Quadro 1 – Tipos de recompensas

Recompensas organizacionais	Financeiras	Diretas	Salário
			Suplementos de missão
			Ajudas de custo
		Indiretas	Subsistema de saúde
	Perspetivas de carreira		
	Não financeiras	Facilidades de estudo	
		Formação certificada	
Qualidade de vida no emprego e familiar			

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), p. 242

A recompensa é um processo de gestão complexa em que “cabe aos gestores predispor-se para atender aos resultados das investigações, mesmo (ou sobretudo) quando colidem com as suas crenças e premissas” (Rego et al., 2015, p. 32).

### 1.3 *Benchmarking*

Uma das componentes do estudo a desenvolver assenta na análise de *Benchmarking* com realidades homólogas à que constitui objeto de estudo da presente investigação.

O *Benchmarking* é na sua essência o processo de identificação dos *standards* de excelência para diferentes domínios (produtos, serviços ou processos). A evolução de uma organização também passa pela capacidade de integrar nos seus processos as experiências e aprendizagens que estiveram na base da edificação de melhores práticas e, potenciais, vantagens competitivas por parte de outras organizações. O objetivo passa então por “importar” para a nossa organização, as melhores práticas no nosso negócio a fim de maximizar a satisfação do cliente (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 229).

Podemos classificar o *Benchmarking* em quatro grandes tipos: interno, competitivo, funcional e genérico (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 231). O *Benchmarking* interno é o mais utilizado e consiste em efetuar comparações entre departamentos da própria empresa, de que decorre uma maior facilidade na obtenção de dados (PME Negócios) e na posteriormente na transferência de processos (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 232). O *Benchmarking* Competitivo, tipologia aplicada nesta investigação, tem como alvo a concorrência direta “que desenvolve a sua atividade dirigida ao mesmo *target*” (PME Negócios). Esta modalidade tem como fim último a superação do desempenho dos competidores identificando as vantagens que têm sobre as nossas práticas. O



*Benchmarking* Genérico foca-se nos melhores processos de trabalho, independentemente do setor de atividade, baseando-se por isso nos procedimentos e funções semelhantes (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 232). Em consequência da inexistência de uma relação concorrencial entre as organizações, esta é a via que mais favorece a partilha de informação. Os processos de *Benchmarking* têm como objetivo o “aumento da competitividade no geral” e focar a “empresa para o exterior na procura permanente de oportunidades de melhorias das suas práticas” (PME Negócios), conferindo, por esta via, “conhecimento do meio competitivo” e o “reconhecimento interno da própria organização” (PME Negócios). O *Benchmarking* pode, portanto, constituir como uma ferramenta determinante para a expansão e afirmação das organizações nos diferentes ambientes concorrenciais, através do acréscimo na criação de valor para os clientes das mesmas. (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 242). Este tipo de avaliação, quando apropriadamente aplicada permite ao decisor a perceção dos padrões de referência num dado processo através da comparação de indicadores de performance (Hanman, 1997). Pretende-se então estudar exemplos positivos de organizações de perfil idêntico, para deles extrair pontos fortes que possam ser indutores de melhoria no que respeita aos resultados atingidos ao nível do aumento da capacidade para reter durante mais tempo os militares do RC.





## 2. Metodologia de investigação

A investigação a desenvolver será sustentada num percurso metodológico, cuja caracterização será descrita neste capítulo.

### 2.1 Metodologia

A metodologia para esta investigação baseia-se no manual “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos & Lima, 2016). Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo transversal. É composta por três fases distintas: fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva.

#### 2.1.1 Fase exploratória

Na fase exploratória foram efetuadas entrevistas exploratórias realizadas a elementos conhecedores da realidade em questão assim como leituras prévias de documentação preliminares.

Entidades contactadas:

- COR TIR Lúcio Santos, Subdiretor do CIDIUM;
- COR/PILAV Luís Graça, Ex Subdiretor do Pessoal da FAP e Comandante da Base Aérea N.6;
- COR/PILAV José Diniz, Subdiretor do Pessoal da FAP;

#### 2.1.2 Fase analítica

Na fase analítica foram realizadas entrevistas estruturadas (Apêndice B) a oficiais de países da NATO presentes no CAOC de Torrejon, NATO Force Integration Unit Roménia e Base de Tucson Air National Guard, Arizona nos Estados Unidos da América, cujo propósito é analisar, numa perspetiva de *Benchmarking*, as melhores práticas dos países aliados nesta matéria. No contexto da investigação houve ainda a oportunidade de participar no Seminário “Serviço Militar: Escolher um Futuro”, realizado a 12 de abril de 2019 em Lisboa, cujo intuito foi apresentar os resultados do Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato (CSSOM) dos três ramos das Forças Armadas, coordenado pela DGRDN em colaboração com os três ramos das FFAA e o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa.

#### 2.1.3 Fase conclusiva

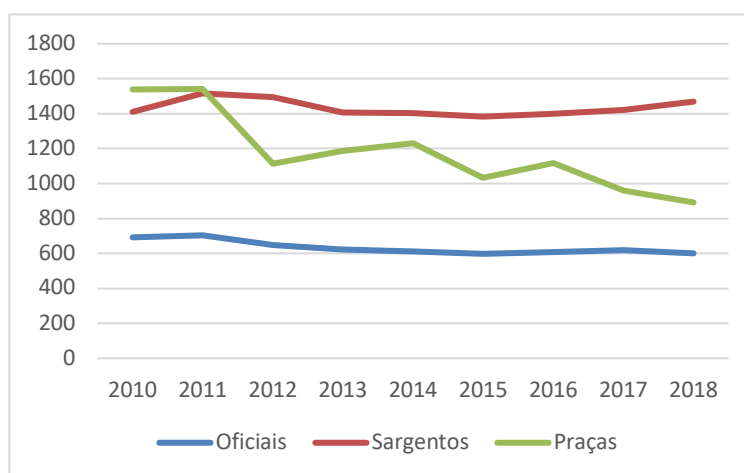


Na fase conclusiva foram avaliados os resultados com base nos objetivos propostos assim como a apresentação de contributos da investigação para o aumento do conhecimento nesta área tentando assim melhorar os níveis de retenção dos militares em RC na FA.

#### 2.1.4 Objeto de estudo e a sua delimitação

O objeto de estudo do presente TII é o universo de militares da FA a prestar serviço em RC, com enfoque particular na categoria de praças.

**Gráfico 1** – Evolução de efetivos nas bases aéreas da FA



Fonte: Direção de Pessoal FA

Da leitura dos dados conclui-se que é na categoria de praças que se regista o decréscimo maior, pelo que a expressão mais crítica deste problema reside na categoria de praças, por presentemente, se constituir como a situação mais crítica. Pelo exposto, segundo Carmo e Ferreira (2008, p. 46-48), a investigação pode ser delimitada pelos seguintes domínios:

**Quadro 2** – Objeto de estudo da Investigação

Quem?	A FA
O quê?	Retenção de militares em RC
Onde?	Categoria de Praças
Quando?	Atualmente

Fonte: Adaptado de IUM (2016), p. 51



### **3. Contextualização dos incentivos à prestação de serviço militar em RC**

No final de 2018 foram introduzidas alterações significativas na moldura legislativa dos incentivos à prestação de serviço militar em RC, designadamente através da publicação do decreto-lei n.º 76/2018 de 11 de outubro (Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado [RIPSM]), em substituição do Decreto-Lei 320-A/2000, e do decreto-lei n.º 75/2018 de 11 de outubro (Regime de Contrato Especial [RCE]).

#### **3.1 RIPSM**

O RIPSM consagra a constituição de vários incentivos que visam a promoção do recrutamento e retenção das fileiras das FFAA. Entre os quais podemos destacar os seguintes:

##### **3.1.1 Facilidades de estudo**

O acesso às facilidades de estudo e à formação certificada está definido no Capítulo II (Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais) do Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro de 2018 e representa um salto qualitativo ao que havia anteriormente. Com efeito, passou a figurar em “letra de lei” que os ramos e a DGRDN são responsáveis por criar “as condições necessárias para que os militares em RC e RCE frequentem um processo formativo que permita a elevação das qualificações escolares ou profissionais conducentes à obtenção de, pelo menos, o nível 4 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações” (DL 76/2018, 2018, p. 4938). O objetivo estabelecido passa ainda por desenvolver “processos de avaliação e de certificação de competências, [...] que promovam uma adequada reinserção profissional após o período de prestação de serviço militar” (DL 76/2018, 2018, p. 4938).

##### **3.1.2 Apoios financeiros**

Incentivos definidos no Capítulo III do Decreto-Lei n.º 76/2018, cuja tradução se operacionaliza através do regime remuneratório e de outras prestações pecuniárias, designadamente após o termo de serviço militar, assim como, o direito ao fardamento, alojamento, alimentação e transporte gratuito.

##### **3.1.3 Apoio à inserção no mercado de trabalho**

O apoio na inserção no mercado de trabalho está estabelecido no Capítulo IV do mesmo diploma e contempla os seguintes vetores:

- Apoio à criação do próprio emprego ou empresa;
- Apoio à contratação de militares que tenham prestado serviço militar;



- Admissão aos mapas de pessoal as indústrias de Defesa (garantia de postos de trabalhos nestas empresas);
- Acesso a emprego público;
- Admissão aos mapas e quadros de pessoal das Forças Armadas;
- Admissão aos quadros permanentes das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais.

O estabelecimento destas medidas constitui uma melhoria significativa das expectativas dos militares RC, após a conclusão do seu vínculo contratual. O MDN e a DGRDN assumem-se como entidades primariamente responsáveis por estabelecer acordos e protocolos com entidades empregadoras e entidades formadoras, que possibilitem uma transição mais harmoniosa entre a vida militar e a vida civil.

#### 3.1.4 Apoios sociais e familiares

Constantes no Capítulo V do RIPSM nas tipologias abaixo detalhadas:

- Assistência na doença;
- Proteção familiar e parentalidade;
- Apoio aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar;
- Acesso aos estabelecimentos militares de ensino;
- Aposentação ou reforma;

### 3.2 Regime de Contrato Especial

O RCE permitiu, inicialmente, a extensão da duração máxima do contrato de “prestação de serviço militar com uma duração máxima de 18 anos, para três situações funcionais muito específicas: medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa” (DL 75/2018, 2018, p. 4930). Na nova versão deste DL ficou previsto também o alargamento do RCE a “situações funcionais que também obriguem a um maior grau de formação e treino, ou em que o tipo de habilitações académicas e as exigências técnicas justifiquem uma prestação de serviço mais prolongada” (DL 75/2018, 2018, p. 4930). Esta disposição implica o ajustamento do “correspondente regime de incentivos, de forma a assegurar a sua atratividade num contexto em que as Forças Armadas concorrem no mercado de trabalho com outros agentes económicos” (DL 75/2018, 2018, p. 4930), intenção objetivada através da aprovação e implementação do RIPSM. “O RCE tem a duração máxima de 18 anos” e compete ao “CEM do respetivo ramo das Forças Armadas estabelecer a duração do contrato inicial, assim como a duração máxima” (DL 75/2018, 2018, p. 4931). Complementarmente importa sublinhar que durante o período de prestação



de serviço em contrato deverá ser garantida a obtenção de um título profissional que permita a inclusão no mercado de trabalho.

Face ao detalhe acima exposto concluímos que em resposta à PD n.º 1, se confirma a hipótese formulada, segundo a qual as FFAA dispõem de normativos específicos que consagram mecanismos de incentivo à prestação de SM em RC.



#### **4. O Universo de Militares RC: caracterização e motivações**

Uma vez compreendido o enquadramento legal dos incentivos consagrados para a prestação de serviço militar em RC, importa compreender este universo, particularmente no modo como se relaciona com a instituição e o que procura na mesma.

##### **4.1. Caracterização do Universo de militares**

A DGRDN em colaboração com os Ramos das FFAA e o Instituto Universitário de Lisboa, realizou em 2017 um “Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas”, cujos objetivos se detalham:

- Aferição das motivações e expetativas que estiveram na base da decisão de ingressar nas FFAA;
- Avaliação da informação que foi veiculada aquando do processo de recrutamento;
- Análise da satisfação organizacional nomeadamente:
  - Formação;
  - Condições de trabalho e apoio;
  - Componentes inter-relacionais;
  - Remuneratória.
- Nível do conhecimento do RIPSMD (adaptado de MDN, 2017).

Da investigação promovida pela DGRDN cabe destacar, neste particular, o capítulo respeitante à “Apreciação e satisfação com o Regulamento de Incentivos” (MDN, 2017, p. 84).

A competição no mercado de trabalho atual “obriga os ramos a ter capacidade de resposta eficaz que permita” reter os recursos humanos sendo “uma das vias mais importantes para tal [...] a política de incentivos adotada” (MDN, 2017, p. 84). Assim, através da criação do RIPSMD procurou-se dar resposta a estes desafios cada vez mais prementes. Importa então avaliar “a compreensão da forma como os militares RV/RC que estão numa fase muito precoce do seu percurso percecionam o Regulamento de Incentivos” (MDN, 2017, p. 84).

O conhecimento do regulamento é fundamental para aferir da adequabilidade do mesmo ao universo a que aplica. No estudo efetuado podemos verificar que cerca 60.4% dos militares da FA tiveram conhecimento do RIPSMD antes da incorporação sendo que apenas 2.4% admite ainda não ter conhecimento. Os restantes 37.2% tiveram



conhecimento durante ou após a incorporação tendo protagonizado “uma candidatura e um ingresso desinformado nos respectivos ramos” (MDN, 2017, p. 85). Torna-se pois, “necessário, desenvolver mecanismos que ajudem a potencializar a aplicação e utilização dos incentivos e que, ao mesmo tempo, aumentem o papel destes benefícios no que concerne [...] à atratividade da profissão militar” (MDN, 2017, p. 85).

No que respeita aos canais através dos quais os militares tomam conhecimento do RIPSMM, podemos verificar que, em linha com os restantes ramos, na FA, há ainda uma grande preponderância das fontes informais (29.8%) (e.g. familiares e amigos). Adicionalmente, os Centros de Recrutamento (37.1%), serviços de internet ou intranet do ramo (24.7%) e unidade onde presta serviço (21.4%) são as principais fontes institucionais de informação relativamente a esta matéria. Importa também referir que “estes dados estão em linha com os encontrados na amostra de militares RV/RC em exercício de funções” (MDN, 2017, p. 86).

Quanto às expetativas profissionais dos militares, é pertinente tentar “compreender a forma como esta população projeta o seu futuro profissional, procurando, especialmente, perceber o papel ocupado pelas Forças Armadas nessa projeção” (MDN, 2017, p. 90). Neste particular, cabe realçar que 90.6% dos candidatos não se encontram a estudar no momento em que ingressam na FA, mas demonstram disponibilidade para “participar num conjunto de opções tendentes a potenciar as suas qualificações escolares e profissionais” (MDN, 2017, p. 92), valorizando a metodologia presencial.

Para perceber qual é a projeção do futuro profissional dos militares nas FFAA, no âmbito do estudo foi efetuado um questionário “acerca do tempo que ainda pretendem permanecer em RV/RC” (MDN, 2017, p. 93). Os resultados obtidos mostram que “a maioria dos militares inquiridos [...] tem a intenção de permanecer neste regime até ao final do contrato” com uma intensidade um pouco mais vincada na FA (72.7%) (MDN, 2017, p. 93). Durante o decorrer do contrato, esta intenção de cumprir o vínculo contratual desce para 66.3% no caso da FA. Quanto à intenção de concorrer aos QP das FFAA, podemos verificar que na categoria de Praças da FA a intenção é quase nula, o que será certamente determinado pela impossibilidade de o fazer uma vez que não há QP da classe de Praças na FA. Contudo, já nas restantes categorias, há possibilidade, e vontade de o fazer.

Relativamente à projeção do futuro profissional após o período de RV/RC o estudo desenvolvido “procurou perceber-se quais os principais pilares em que assenta o projeto



futuro dos militares, bem como as suas possíveis variações” (MDN, 2017, p. 95). Neste aspeto, verificou-se que 40.7% dos militares da FA “tem como objetivo ingressar no QP das Forças Armadas, desenvolvendo assim um projeto profissional de integração plena na Instituição” seguindo-se a intenção de ingressar nas forças de segurança e ingressar numa empresa privada (MDN, 2017, p. 95). A entrada nos QP, por parte dos militares da FA teria que ser feita através dos QP da categoria de Sargentos ou Oficiais.

De acordo com os elementos recolhidos, ao RIPSMM é reconhecida uma relevância significativa por parte dos militares. Assim de acordo com a investigação, os três fatores mais valorizados são:

- Vagas do ensino superior reservadas a militares;
- Possibilidade de candidatura aos concursos internos da Função Pública;
- Subsídio para continuação dos estudos superiores (MDN, 2017, p. 87).

#### **4.2. Análise da adequabilidade do sistema de incentivos vigente**

Após identificação dos vetores mais valorizados no contexto do RIPSMM, torna-se relevante perceber a correspondência entre as possibilidades legalmente conferidas e as prioridades definidas pelos militares que prestam serviço em RC.

Em conformidade com as linhas orientadoras do Plano de Ação para a Profissionalização, e também com a exposição de S.Exa. o Ministro da Defesa Nacional no seminário que decorreu na DGRDN no passado dia 12 de abril, são bem patentes as dificuldades no recrutamento e retenção dos militares RC, o que se traduz numa redução significativa dos efetivos das FFAA (36% no caso da FA), razão pela qual esta problemática representa um desígnio para a Defesa Nacional. Assim, foram identificados como fatores fundamentais na resolução deste problema, a necessidade de apoiar os militares quando regressam à vida civil, ao reconhecimento das qualificações no civil e a necessidade da cooperação interministerial para facilitar o processo. A materialização destas preocupações assenta num plano composto pelos eixos estratégicos “Recrutar, Reter e Reinsere”.

No eixo “RETER” e segundo a mesma publicação do MDN, as áreas de intervenção são:

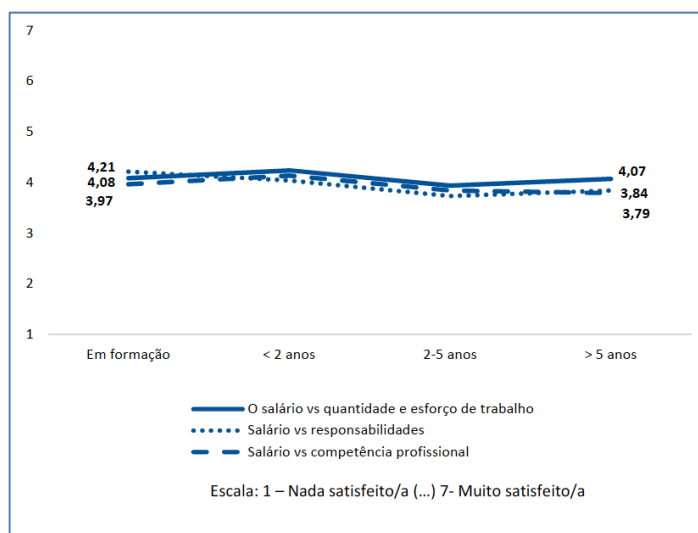
- Recursos Humanos;
- Formação, Qualificação e Gestão do Percorso Profissional;
- Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações.





A melhoria das condições remuneratórias<sup>1</sup> representa um vetor determinante para aos militares que prestam serviço em RC. Com efeito, as remunerações são um fator de diminuição do índice de satisfação dos militares nas vertentes analisadas (MDN, 2017, p. 73), o que contribui para a diminuição da capacidade para reter o pessoal em RC a prestar serviço nas fileiras.

**Gráfico 2** – Índice de satisfação com o salário auferido na FA, em função do tempo de permanência em RV/RC



Fonte: MDN, 2017, p. 74

Deste modo, é pertinente considerar esta componente como uma prioridade e referenciar as medidas desenhadas no que concerne ao aumento da atratividade do serviço em RC, conforme “B.3.8 Medida: Valorização da carreira militar em termos remuneratórios.” (MDN, 2019, p. 33). Assim, ficam previstos no Orçamento de Estado de 2020 o aumento da “remuneração durante a instrução Básica para o valor do salário mínimo nacional”, o estudo da “reorganização da estrutura remuneratória da categoria de Praças, de forma a aferir o impacto da atribuição no nível remuneratório 5 como posição de ingresso”, a resolução expedita de constrangimentos administrativos que possam motivar atrasos nas promoções e ainda a diferenciação da carreira de Praças consoante as habilitações literárias que tenham à entrada nas FFAA (MDN, 2019, p. 33).

Outra das formas identificadas para promoção da melhoria das remunerações, é a compensação referente a deslocação dos militares relativamente a sua área de residência (Suplemento de Residência [SR]). Assim, a medida prevista “B.3.7. Medida: Estudar a alteração do diploma legal<sup>2</sup> que define a atribuição do SR” prevê o estudo da “alteração do

<sup>1</sup> Previsto no Decreto-Lei 296/2009 de 14 de outubro onde se regula as remunerações dos militares das FFAA

<sup>2</sup> Decreto-Lei nº 172/94, de 25 de junho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 60/95, de 7 de abril e pela Lei nº 51/2013, de 24 de julho.



valor de referência [km] para atribuição do SR”, estudo da “definição da residência e não da “Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP) “como critério de atribuição do SR” e estudar a possibilidade de garantir [...] SR durante todo o período de prestação de serviço em RC caso o militar não venha a ser colocado na sua AGPSP.

Quanto ao incentivo relativo às facilidades para estudo, cumpre sublinhar que está consagrado na linha de ação do governativa constante no capítulo B.2 através do “alinhamento da formação profissional ministrada pelas FFAA com o Sistema Nacional de Qualificações” (MDN, 2019, p. 23), “alinhamento dos referenciais de formação das FFAA, sempre que esteja em causa o acesso a atividade profissional regulamentada no âmbito dos requisitos nacionais e internacionais exigidos pelas entidades certificadoras” (MDN, 2019, p. 25) e na “implementação do Conselho Setorial para a Qualificação da Segurança e Defesa, de modo a integrar a oferta formativa das FA e Forças de Segurança no Catálogo Nacional de Qualificações” (MDN, 2019, p. 26). Para apoiar os militares, a tutela empenha-se também na “criação de espaços/condições de apoio ao estudo” (MDN, 2019, p. 30). Para acompanhamento da carreira dos militares RC, tendo sido criada uma medida de “implementação da figura do gestor de carreira para os militares RC/RCE” (MDN, 2019, p. 20) como medida potencialmente indutora do “aumento da taxa de retenção” e fortalecimento do contrato psicológico com a Instituição Militar.

Importa ainda salientar que o vínculo permanente às FFAA e no caso particular da FA está em estudo, constituindo uma das medidas propostas no mesmo documento na medida B.1.5 que visa o “estudo da viabilidade da criação de um Quadro Permanente para a categoria de Praças no Exército e na Força Aérea” (MDN, 2019, p. 21).

Face ao detalhe acima exposto concluímos que em resposta à pergunta derivada n.º 2, não se confirma a hipótese formulada, segundo a qual os incentivos formalmente consagrados para a prestação de SM em RC correspondem, integralmente, aos incentivos que são valorizados pelos militares RC.



## 5. Tipologia de incentivos no quadro de países da NATO

A retenção de militares a prestar serviço em regime de contrato nas FFAA não é uma preocupação exclusiva do nosso país. No contexto da apresentação do “Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas”, foi também ministrada uma comunicação relativamente a este fenómeno em outros países aliados designadamente a Alemanha, a França e a Inglaterra.

De acordo com a avaliação apresentada o problema da retenção é transversal, mas com algumas diferenças entre países (Boëne, 2019). Assim, segundo o autor, em qualquer um dos países em causa a população manifesta um elevado nível de confiança relativamente aos militares, contudo o *flow* de recrutamento não regista um comportamento alinhado com essa “boa relação”. Neste particular, cumpre destacar o caso da França que apresenta uma evolução em sentido positivo, eventualmente associado a um contexto de criminalidade e terrorismo recentemente vivido pelo país. No que respeita aos níveis de satisfação, cabe referir que, entre as realidades analisadas, os mesmos são congruentes com a tendência verificada em Portugal, sendo que, a título de exemplo, na Alemanha 42% dos militares em RC candidatar-se-iam novamente, apenas 20% aconselhariam amigos a candidatar-se e 40% aconselhariam a não o fazer. Da investigação realizada pelo autor, ficou também patente que:

- A juventude não entra no seio militar para evitar o desemprego;
- A imagem pública da organização é muito importante;
- É preciso atingir as expetativas dadas aos militares (condição essencial para eventual criação de quadros permanentes);
- É preciso garantir as qualificações necessárias para ingressar no mercado de trabalho;
- É preciso valorizar o trabalho dos militares em RC para que não se sintam e não sejam vistos como empregados de último recurso.

Especificamente acerca da retenção, de acordo com o estudo realizado, a fadiga surge tendencialmente entre os 8 e 10 anos de serviço sendo que a separação dos familiares contribui para este fator. Sendo por isso importante manter políticas de gestão de pessoal que permitam manter os militares satisfeitos e mobilizados. No entanto, para todos os que quiserem sair, devem ser dadas condições para que sejam integrados no mercado de



trabalho. Uma elevada taxa de veteranos desempregados, contribuirá para uma má imagem da organização e afetará as futuras taxas de recrutamento e retenção.

O mérito de implementação das medidas avaliadas é determinante na concretização dos objetivos pretendidos, com tradução no mote, “*so as to enable those they want to retain to resist the temptation of leaving at the stage when a desire of a more settled life becomes manifest*” (Boëne, 2019).

Complementarmente a esta panorâmica sobre a avaliação desta questão em outros países aliados, foi promovida uma recolha de elementos através da realização de entrevistas a militares de países aliados colocados em Unidades da estrutura da NATO. O intuito foi aferir a sensibilidade destes para com esta temática e obter dados acerca de variáveis que considerámos importantes face à análise anterior dos fatores valorizados. Assim, foram efetuadas entrevistas estruturadas a 13 militares de países da NATO (Albânia, Espanha, Alemanha, Grécia, Hungria, Polónia, Roménia, Reino Unido e Estados Unidos da América).

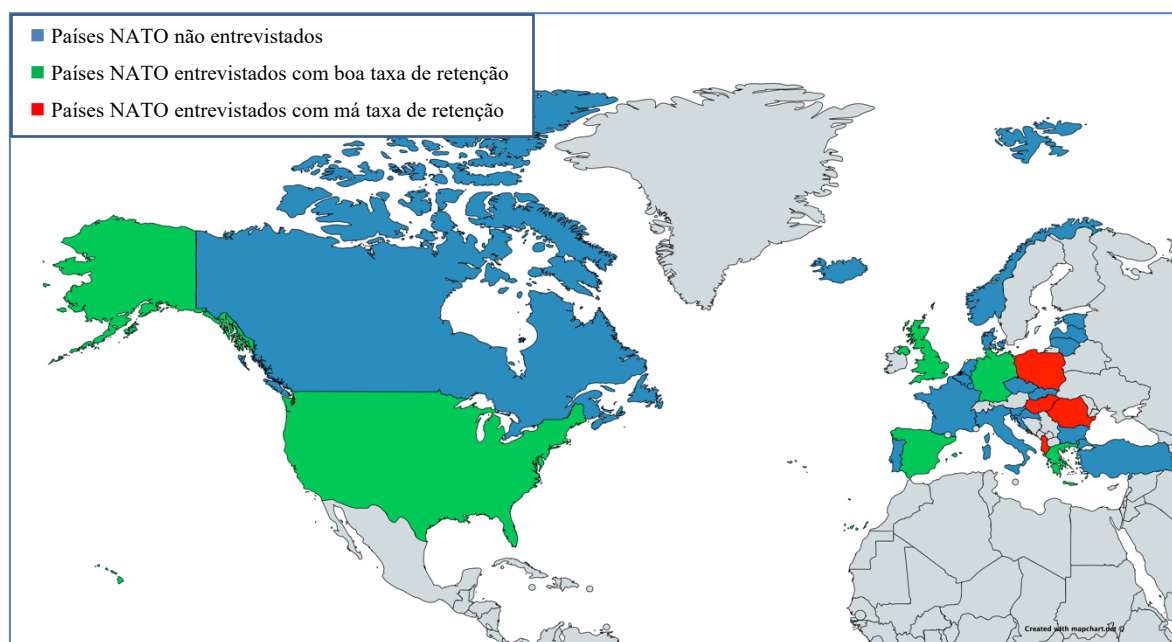


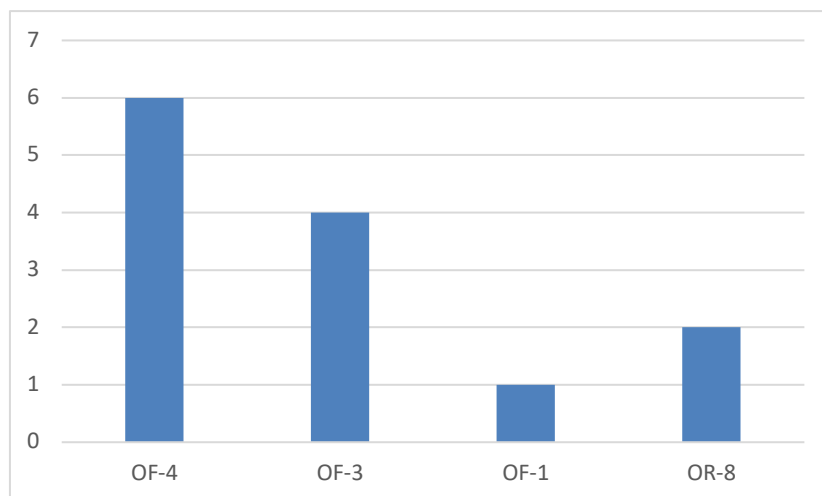
Imagem 1 – Mapa do universo de entrevistas

Das entrevistas realizadas a militares destes países pode-se concluir que em quatro deles os Praças RC não cumprem o contrato mínimo de trabalho (Albânia, Hungria, Polónia e Roménia) pelo que não têm condições para serem considerados *Benchmark*.

O universo de entrevistados é composto por 10 Oficiais Superiores (77%), 1 Oficial Subalterno (8%) e 2 Sargento-Chefe (15%).

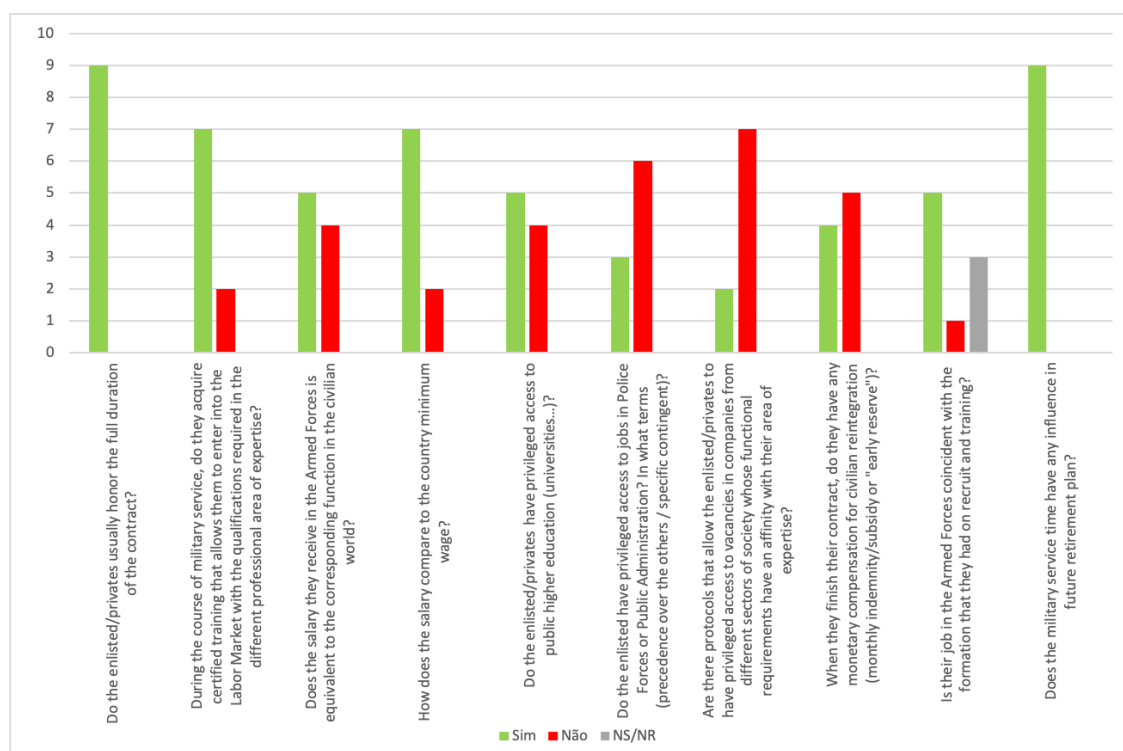


Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados por posto



A bateria de questões formuladas procurou identificar vetores de incentivo à prestação de serviço militar em regime de contrato procurando identificar as diferentes abordagens e práticas relativamente a esta matéria.

Gráfico 4 – Análise das entrevistas



Das perguntas efetuadas na entrevista e expostas no Apêndice B, podemos aferir que sete dos nove entrevistados respondem positivamente à pergunta d. evidenciando uma preocupação da tutela em fornecer instrumentos adequados de reinserção no mercado de trabalho. Quanto à equivalência salarial com a mesma função no civil (alínea e.), em cinco



dos países (56%) as remunerações militares são superiores às praticadas na sociedade civil em funções equivalentes civis.

No que concerne à variável de correspondência (alínea f.) do salário auferido comparativamente com o salário mínimo nacional, os resultados traduzem de que sete (78%) têm ordenados superiores ao salário mínimo nacional.

Na alínea g. verifica-se que nem todos os países têm acesso privilegiado ao ensino superior (neste particular é de destacar o exemplo dos EUA em que a este incentiva acresce o financiamento para a prossecução de estudos).

No acesso privilegiado às Forças de Segurança ou Administração pública, apenas três (33%) admitem ter condições privilegiadas, que está em linha com o acesso privilegiado a empresas civis na sua área de formação (22%). Quanto à influência do tempo de serviço no futuro plano de reforma (alínea l.) todos os entrevistados responderam positivamente (100%).

Pelo exposto, verifica-se que a tipologia e o alcance dos incentivos variam entre os países aliados em função do seu contexto específico. Assim, concluímos que em resposta à PD n.º 3, se confirma a hipóteses formulada segundo a qual, nos diferentes países da NATO são adotadas medidas distintas para retenção dos militares em RC.



## Conclusões

A redução de pessoal nas fileiras, motivada pela diminuta capacidade para reter os militares a prestar serviço em RC (particularmente na categoria de praças), representa um enorme desafio para as FFAA. Para fazer face a este problema importa estudar caminhos e soluções ainda não exploradas para que o resultado possa ser diferente e para que se salvguarde a manutenção de capacidades e o contínuo rejuvenescimento da Instituição.

De acordo com as entrevistas exploratórias efetuadas ao atual subdiretor da Direção de Pessoal, assim como, ao seu antecessor, o desequilíbrio entre a exigência relacionada com o serviço militar e a remuneração auferida, a falta de condições reais para o estudo em algumas especialidades e a atratividade dos salários praticados em alguns setores de atividade na sociedade civil têm contribuído para a reduzida capacidade para manter nas fileiras os militares necessários ao cabal cumprimento de todas as missões, concretamente as da FA. Importaria para resolução deste problema fosse estabelecida uma maior equidade em termos remuneratórios e de estabilidade na carreira, à semelhança do que é praticado na Polícia de Segurança Pública, Guarda Nacional Republicana ou nos Bombeiros Profissionais. A FA, na avaliação de Sua Excelência o Major-General Eurico Craveiro<sup>3</sup>, não tem autonomia para contrariar este fator através de aumentos salariais, ficando por isso bastante limitada neste campo.

As FFAA dispõem de instrumento legais para mitigar o abandono precoce das fileiras por parte dos militares em RC (PD1). A revisão e melhoria do Regulamento de Incentivos assim como a criação do Regime de Contrato Especiais poderão mitigar algumas das fragilidades demonstradas no Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos militares. Estudo efetuado em 2017, e que contribuiu para a nova versão do RIPSM que foi publicada em 2018.

Pode-se também concluir que ainda não existe uma coerência integral entre os incentivos formalmente consagrados para a prestação de serviço militar em RC e os incentivos mais valorizados pelos militares que prestam serviço (PD2). Não obstante, dos elementos estudados pudemos concluir que quanto à remuneração, segundo o Ministro da Defesa Nacional, no contexto da elaboração do Orçamento de Estado para 2020 serão avaliadas medidas como o aumento do salário auferido durante a Instrução Básica para o valor do salário mínimo nacional e o aumento do salário para o nível remuneratório cinco o que nos colocará em linha com os salários oferecidos pela “concorrência” direta,

---

<sup>3</sup> No seminário “Serviço Militar – Escolher um futuro”, 12 de abril



evitando assim que os militares se sintam atraídos para abandonar o serviço militar numa fase muito precoce da sua carreira. No indicador dos suplementos de missão não estão previstas mudanças mantendo-se o existente neste campo. Quanto às ajudas de custo poderão ser analisadas algumas alterações, mas apenas para os militares que têm a sua área geográfica de prestação de serviço preferencial afastada do seu local de colocação. Nestes casos, poderão ser atribuídos aumentos do suplemento atribuído, assim como, alterações na duração do período de atribuição do mesmo.

No que respeita ao subsistema de saúde, não estão previstas quaisquer mudanças, pese embora o facto de o potencial regresso ao regime anterior de acesso ao subsistema de saúde por parte dos familiares diretos dos militares poder ter, eventualmente, um impacto positivo designadamente no rendimento disponível das famílias dos militares. A exclusão dos conjugues do regime gratuito de acesso à Assistência na Doença aos Militares levou à degradação da perceção dos militares quando ao apoio da instituição à família.

Relativamente às facilidades de estudo, o foco é o melhoramento de condições físicas de apoio ao estudo, a criação de novos espaços de estudo, a promoção do “desenvolvimento de programas de orientação e de apoio ao estudo dos militares em RC” (DL 76/2018, 2018, p. 4939) e o acesso ao estatuto de trabalhador-estudante.

Não obstante os incentivos consagrados e as medidas em avaliação, a redução de efetivos, segundo o Sr. Coronel Diniz (subdiretor da DP), assim como o seu antecessor, Sr. Coronel Graça, leva a uma diminuição dos efetivos de Praças RC, em áreas críticas para a operacionalidade da FA o que implica uma carga de trabalho acrescida para os que ficam e inviabiliza a disponibilidade para se dedicarem aos estudos. Situação esta que contraria as legítimas expectativas dos militares e é indutora de descontentamento. A forma de mitigar o problema será, necessariamente, através do aumento da taxa de recrutamento e aumento da retenção. Ainda segundo Sua Excelência o MGen Craveiro Lopes, em posição manifestada no seminário de apresentação dos dados do estudo de caracterização sociodemográfica do universo de militares em RC, a FA tem um grau de especialização técnica dos seus militares muito elevado o que implica períodos de formação normalmente longos e dispendiosos, de onde decorre facto de que a regeneração de mão-de-obra seja morosa, sendo assim “fundamental a captação e retenção dos melhores talentos” (Leitão, 2017).

A perspetiva de carreira vem definida no Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar nas medidas B.1.2 e B.1.5. e a conjugação destas medidas com o RCE





possibilitarão ao militar possa ter mais acompanhamento e alternativas de carreiras militares. Contudo, e como já analisado anteriormente, a criação de um RCE na categoria de praças tem que ser acompanhada por uma preocupação de inclusão dos militares no mercado de trabalho após o termo desses contratos de longa duração. A criação de um Quadro Permanente garante estabilidade profissional, ao passo que o RCE, no caso de um contrato de 18 anos, fará com que o militar termine o vínculo com a organização numa idade já algo avançada o que dificultará a sua reinserção no mercado laboral. Importa pois implementar medidas concretas e eficazes para motivar os militares a prolongar o vínculo com a instituição sem que isso represente um problema para a sua vida profissional futura. Neste contexto, a formação certificada e o reconhecimento de competências nos diferentes domínios da *expertise* militar são ferramentas essenciais para a melhor integração dos militares no contexto das atividades laborais civis constituindo, por isso, também uma prioridade no que concerne ao incremento da atratividade da prestação de serviço militar em RC.

Quanto à PD3 relativamente à existência, ou não, de outras práticas de gestão de pessoal conducentes a uma maior capacidade para reter os militares RC em países membros da NATO, foi colocada a hipótese da existência de medidas distintas para a retenção dos militares em RC. Através das entrevistas realizadas, podemos concluir que algumas das medidas colocadas em prática pelos países aliados, vão de encontro ao nosso novo RIPSMM e ao conjunto de medidas a avaliar futuramente, de acordo com as conclusões do seminário de apresentação de resultados do estudo já referenciado. Assim, a implementação de algumas destas medidas irão ao encontro dos fatores que os militares mais valorizam na prestação de serviço militar em RC, segundo a mesma investigação realizada. A urgência na resolução deste problema aconselha a uma rápida adoção das medidas apresentadas, assim como, um aprofundamento de outras, como por exemplo a avaliação da possibilidade de quadros permanentes na categoria de praças da FA. Da conjugação de todos estes esforços poderia resultar o aumento dos níveis de retenção de pessoal e também do recrutamento de novos elementos. Os elementos apresentados neste estudo traduzem uma preocupação efetiva por parte da tutela que agora importará materializar por forma a permitir inverter a crescente e preocupante tendência de redução de efetivos.

Pelo exposto, em resposta à pergunta principal desta investigação acerca da forma como se pode mitigar o abandono precoce das fileiras por parte dos militares em RC?



Concluimos que a implementação efetiva dos regulamentos existentes, a sua contínua adequação às expectativas dos militares e a aprendizagem com as melhores práticas adotadas por outros países aliados, poderão contribuir decisivamente para incrementar a capacidade de atrair e reter os recursos e as capacidades necessárias ao cumprimento das missões da FA.

A presente investigação realizada no contexto do CPOS, não permitiu abarcar, com igual efetividade, todo o espectro de variáveis que condicionam este fenómeno, pelo que se propõe para futuros estudos, por exemplo, a avaliação da viabilidade da criação de quadros permanentes para a categoria de praças.

“Nesse sentido e porque a escassez de talento continuará a existir, atrair e reter talento é um desafio chave para qualquer organização” (Leitão, 2017).



## Referências bibliográficas

Boêne, B. (2019, 12 de abril). European All-Volunteer Forces: Challenges, Issues and Solutions. Em: Ministério da Defesa Nacional, *Serviço Militar – escolher um futuro*. Seminário organizado pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Lisboa

Bryant, P. & Allen, D. (2013). *Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent*. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. Doi: 10.1177/0886368713494342

Carmo, H., Ferreira, M. M. (2008). *METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO Guia para Auto-Aprendizagem* (2.ª ed.), Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ªed., São Paulo: Manole.

Decreto-Lei n.º. 174/99, de 21 de outubro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 221, 6541-6550. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º. 90/2015, de 39 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3202-3253. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º. 75/2018, de 11 de outubro (2018). *Regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4930-4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º. 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4936-4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Elmuti, D., Kathawala, Y. (1997). An overview of *Benchmarking* process: a tool for continuous improvement and competitive advantage, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.4 No.4 1997, pp. 229-243. USA: University Charleston.

Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM* (2.a ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Força Aérea Portuguesa (2017). *Relatório de Gestão de 2017*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa



Gabinete do Estado-Maior-General das Forças Armadas (2018), *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2022* [versão PDF]. Retirado de <https://www.emgfa.pt/documents/435jnqglvmd7.pdf>,

Hanman, S. (1997), Benchmarking Your Firm's Performance With Best Practice, *International Journal of Logistics Management*, Volume 8, Number 2, 1997.

IUM (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: s.n.

Leitão, J. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Ministério da Defesa Nacional, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Autor

Ministério da Defesa Nacional, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa

NEP/INV – 001(O) (2018). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

NEP/INV – 003(O) (2018). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Pinto, L., Boas, A., Antonialli, L., & Silva, N. (2016). CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol 14 – Nº 1. GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAIS DO SUL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DE INDICADORES, pp. 107-134. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/325025533\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_E\\_PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM HOSPITAIS DO SUL DE MINAS GERAIS UM A ANALISE DE INDICADORES](https://www.researchgate.net/publication/325025533_GESTAO_DE_PESSOAS_E_PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM HOSPITAIS DO SUL DE MINAS GERAIS UM A ANALISE DE INDICADORES)

PME Negócios (s.d.), “Como fazer benchmarking” [Página online]. Retirado de <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-benchmarking>

Presidência do Concelho de Ministros, de 19 de abril (2013). *Resolução do Concelho de Ministros nº 26/2013*. Diário da República, 1.a Série, Nº77, 2285-2289. Lisboa



Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A., (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

Rijo, F., Marreiros, J., Mairós, J. e Paquete, O. (2018). *A Retenção dos Militares nas Forças Armadas*. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 333-356.

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coord.) (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Santos, L., Sarmento, M. e Fachada, C. (Coords), 2018. *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar

Santos, L. e Rijo, F. (Coord.) (2018). *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas*. Coleção “ARES”, 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Tapscott, D. (2008). *Grow Up. How the Net Generation is changing your World*. McGraw Hill



## Apêndice A - Mapa conceptual

<p><b>PP:</b> De que forma se pode mitigar o abandono precoce das fileiras por parte dos militares em RC?  <b>OG:</b> Estudar a aplicação dos regulamentos de incentivos existentes, os efetivamente valorizados pelos militares e proceder à análise boas práticas de retenção no seio dos países da NATO.</p>					
Objetivos específicos	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
<p><b>OE1</b> – Analisar quais os instrumentos legais disponíveis para mitigar o abandono precoce das fileiras por parte de militares RC</p>	<p><b>PD1</b> - As FFAA dispõem de instrumentos legais para mitigar o abandono precoce das fileiras por parte de militares em RC?</p>	<p><b>H1</b> - As FFAA dispõem de normativos específicos que consagram mecanismos de incentivo à prestação de serviço militar em RC</p>	<p>Serviço militar</p>	Benefícios SM em RC	RIPSM
				Estabilidade Contratual	RC/RCE
<p><b>OE2</b> – Analisar os fatores que são mais valorizados pelos militares RC.</p>	<p><b>PD2</b> - Existe uma coerência entre os incentivos formalmente consagrados para a prestação de serviço militar em RC e os incentivos valorizados pelos militares que prestam serviço neste regime?</p>	<p><b>H2</b> - Os incentivos formalmente consagrados para a prestação de serviço militar em RC correspondem, integralmente, aos incentivos que são valorizados pelos militares que prestam serviço em RC.</p>	<p>Sistema de incentivos</p>	<p>Incentivos Financeiros</p>	Remuneração
					Suplementos de missão
					Ajudas de custo
				<p>Incentivos não financeiros</p>	Subsistema de saúde
					Facilidades para estudo
					Perspetiva de carreira
Formação certificada					
<p><b>OE3</b> – Analisar as melhores práticas em termos de retenção de militares RC.</p>	<p><b>PD3</b> - Existem outras práticas de gestão de pessoal, conducentes a uma maior capacidade para reter os militares em RC, em FFAA de países membros da NATO?</p>	<p><b>H3</b> - Nos diferentes países da NATO são adotadas medidas distintas para retenção dos militares em RC.</p>	<p>Benchmarking</p>	FFAA Portuguesas	Tipologia de incentivos aplicados ao universo de militares RC
				FFAA Aliadas	Tipologia de incentivos aplicados ao universo de militares RC



## **Apêndice B – Entrevista estruturada a elementos dos países aliados**

### **INTERVIEW**

This structured interview is carried out as part of an Individual Investigation at the Military University Institute of Portugal under the theme "Retention of Air Force's hired military personnel." In a benchmarking perspective, it's our intention to identify good practices in NATO allied countries whose eventual implementation may contribute to improve the retention of hired Portuguese military personnel in the rank of enlisted. Thus, we kindly ask you to fill in the questionnaire below:

Name (optional):

Rank:

Country:

Branch of the Armed Forces:

- a. What is the enlisted/privates personnel contract minimum duration?
- b. What is the enlisted/privates personnel contract maximum duration?
- c. Do the enlisted/privates usually honor the full duration of the contract?
- d. During the course of military service, do they acquire certified training that allows them to enter into the Labor Market with the qualifications required in the different professional area of expertise?
- e. Does the salary they receive in the Armed Forces is equivalent to the corresponding function in the civilian world?
- f. How does the salary compare to the country minimum wage?
- g. Do the enlisted/privates have privileged access to public higher education (universities...)?
- h. Do the enlisted have privileged access to jobs in Police Forces or Public Administration? In what terms (precedence over the others / specific contingent)?
- i. Are there protocols that allow the enlisted/privates to have privileged access to vacancies in companies from different sectors of society whose functional requirements have an affinity with their area of expertise?
- j. When they finish their contract, do they have any monetary compensation for civilian reintegration (monthly indemnity/subsidy or "early reserve")?



k. Is there job in the Armed Forces coincident with the formation that they had on recruit and training?

1. Does the military service time have any influence in future retirement plan?





### Apêndice C – Resultados entrevistas estruturadas

Name:	Malo	Rank:	OF-3	Country	Albania	Branch:	Navy
a.	6 months						
b.	15 years						
c.	Of course not, 55%-60% of them						
d.	Yes						
e.	Military is more better because benefits are included						
f.	Good						
g.	I don't think so						
h.	No, they have to do the same tests.						
i.	Not yet!						
j.	Yes of course!						
k.	Yes, specially in the Navy.						
l.	Yes, the time served counts as well						

Name:	-	Rank:	OF-4	Country	Spain	Branch:	Navy
a.	In Spanish professional army the minimum contract is 2/3 years extendable up to 6 years.						
b.	Depends on the procedure. Extensions every 3 years up to 6 years. After 5 years it is possible to access or agree a long-term contract up to 45 years old.						
c.	Normally yes because of the situation of the labor market						
d.	Yes they do.						
e.	Normally no, it is below.						
f.	Normally is the minimum, but their skills are higher. Their salary is conneted with the rest of military ranks and must be collocated in accordance with their level of responsibility and rank.						
g.	No they have to past the same exam or tests as any other student						
h.	They have some points to be add the total score but they follow the same process as any other candidate.						
i.	There is an organization named SAPRDMIL to coordinate the access to vacancies in companies but (...) very well connected and there is little interest in assuming greater responsibilities						
j.	No.						
k.	Normaly yes.						
l.	Yes because it depends on contributions.						



Name: Schoke Rank: OF-4 Country Germany Branch: Air Force
a. 4 years
b. Up to retirement age
c. Yes
d. Yes
e. Mil is better because benefits are included.
f. Good
g. Yes, the amount of funds is proportional to the length of their service.
h. No. They have to take the same tests.
i.
j. Yes
k. Yes, especially in the Air Force
l. Yes, the time served counts as well.

Name:	-	Rank:	OF-4	Country	Greece	Branch:	Army
a. 7 years							
b. 35 – 40 years							
c. Yes, the majority (>90%)							
d. They receive training according to the speciality they have been contracted. If this especiality coincides with a private profession then yes. This doesn't mean that there is an existing training for future use.							
e. It is better.							
f. It is higher.							
g. No they don't.							
h. Only those serving in Special Operation Forces and the Presidential guard. They are receiving extra points at the point system of selection procedure.							
i. No they don't.							
j. No they don't. When they finish their contract they have the right, after successful exams to remain in the armed forces as sub-officers.							
k. Yes i tis.							
l. Yes i tis. The contracted period is considered a full-pension time frame,							



Name:	A.Pauli	Rank:	OR-8	Country	Hungary	Branch:	Army
a. 6 months							
b. 5 years							
c. Of course, not. About 60% of them.							
d. Definetaly. [...] The biggest expectation in their loop.							
e. No, They can double their salaries outside of the army with that experience.							
f. Inside Armed Forces they can count more money than the countries minimum wage wich I think is enough for the living.							
g. I do not think so.							
h. In Hungary you van change from the status of soldier to the status of police members or whatever but this isn't a certainty and a thorough reason is needed why do you wan't to change. But it is not impossible.							
i. This is a very comprehensive question but what I have experienced during my carrier that companies like those who have their soldiers before because of their behavior (being on time, quality of work, etc.)							
j. Yes, the amount of compensation depends on duration of service, reached ranks and so on. They usually get this amount of money at the end of their service in one amount.							
k. Yes, most of them are assigned to a position in accordanc with their military education and training.							
l. There is no more privilegie anymore in my country related to the Armed Forces. Everybody has to work until the age of 65 or for females until they reach 40 years of service. So the answer for this question is no.							



Name:	-	Rank:	OF-4	Country	Spain	Branch:	Army
a. The minimum contract duration for a private is three years. Then contract can be renewed everyone or two years up to five. That moment, and depending the personnel requirements, they are giving the opportunity through merits and a test, to sign a contract up to the age of 45. For the enlisted is different. They are in the academy for three years. Those three years are considered as "tecnico superior". As far as I know, command and control have (ATC controllers) have eight years of minimum contract. They don't have a renewal time. It is supposed. if everything goes well for live.							
b. See above							
c. Yes, that is the usual attitude. Some exception exists. For example if they join the Police, Guardia Civil. Different police agencies are having some vacancies reserved (percentage of the total) for ex military people. Should they applicant pass the tests, they are having those slots.							
d. Not for the soldiers or NCO Exception is for NCO ATC controllers (NCO). Their title is required to be formalized with Eurocontrol, the agency that gives you the license. Then they can work for the civilian private control companies. Mechanics is as well other field that can have good opportunities in civil life.							
e. No. A new soldier can get around 900 euros. An NCO can get 1.000 euros for a start. The paygrade in civilian life, for all ranks and responsibilities is higher than in military life.							
f. The minimum wage is 936. See above.							
g. In some cases yes. State subsidies and pays part of the study costs, but very little.							
h. Administration? In what terms (precedence over the others / specific contingent)?							
i. Negative. Just through effort (self interest getting a degree) and applying for a job, being a military is valued, but not privileged, except cases mentioned above.							
j. For soldiers. they get when the -/5 years a minimum wage of NCO do not get anything.							
k. Sometimes. Military can apply to civilian posting similar to the one they did have as long as they have the civilian title required. It is a paradox.							
l. Yes, in Spain. to calculate pension it is taken into account years 'worked and income. To start getting the money for retirement it is required you have reached the minimum retirement age. Before that, either you have a job or you get for a certain time the unemployed state help. To get retired for an NCO is 33 years of service or 58 years of age.							



Name:	O'Neil	Rank:	OF-3	Country	UK	Branch:	Air Force
a.	6 Years						
b.	22 Years or to age 55 if OR-8/9 rank reached.						
c.	Mostly. I estimate around 20% leave early.						
d.	Yes. There is a very well-structured resettlement program for those who are leaving the Service after serving at least 6 years.						
e.	On the whole yes. Sometimes more, sometimes less, but roughly equitable.						
f.	Much higher, it equates professionally.						
g.	All personnel have access to funding for further education.						
h.	No. This would discriminate against civilians. If personnel wish to do this they must do on their own merit; however, their military training affords them a better chance of selection due to the skills they have acquired in the military.						
i.	No. As above						
j.	Yes. A resettlement grant of 600 euros to do a course. Also each person gets 3 x 2,300 euros to use for training during their career. This can still be used up to 5 years after leaving. Minimum length of Service must have been completed to qualify for this. Usually used to obtain degrees or Masters or other professional qualifications.						
k.	Usually, though personnel can change their own career path i.e. become officers or change trade, if it suits the needs of the Service.						
l.	Military Service time contributes to an Armed Forces pension scheme.						

Name:	WOPO	Rank:	OF-1	Country	USA	Branch:	Navy
a.	4-6 years						
b.	4-6 years						
c.	They are required by law						
d.	Some jobs yes, some jobs no						
e.	Typically, no.						
f.	In the lower ranks they usually make a wage that is below the poverty line.						
g.	Sometimes, yes						
h.	Typically, no.						
i.	No						
j.	Typically no						
k.	Sorry, I don't understand this question						
l.	Depending on total servisse time, yes.						



Name:	-	Rank:	OF-4	Country	USA	Branch:	Navy
a.	4-6 years						
b.	4-6 years						
c.	Yes						
d.	Usually yes						
e.	Some more, some less, but on average yes.						
f.	Above						
g.	They have access, and Money to fund education, but access (entry/acceptance) no.						
h.	The militar helps members leaving the forces transition to the civilian world, and there are many who give priority to prior military, but there is no governmental law giving them privileged access.						
i.	Not that I'm aware of						
j.	They have training they are given (how to fill ou application/resumes), briefed on wich civilian companies give priority to military/veterans and there are some programs like for becoming a teacher						
k.	Usually yes						
l.	Yes						

Name:	Rybka	Rank:	OF-4	Country	Poland	Branch:	Army
a.	12 month						
b.	5 years						
c.	Usually only small number of them						
d.	Only for some position wich are the same						
e.	No						
f.	Private is a little higher then minimum salary						
g.	Yes and it can be covered by military if it is related to job (e.g. English)						
h.	No						
i.	No						
j.	Only if retired						
k.	If the skills are related to JD						
l.	Yes						



Name:	-	Rank:	OF-4	Country	Romenia	Branch:	Army
a.							1 year
b.							>50 years old
c.							Not likely
d.							Afirmative
e.							Sometime it exceeds the civilian environment
f.							It is more than double the minimum wage
g.							
h.							
i.							
j.							
k.							
l.							

Name:	-	Rank:	OF-3	Country	UK	Branch:	Army
a.							Minimum: 8 years
b.							Maximum 32 years (officers have 3 levels of contract/years)
c.							Yes
d.							Yes
e.							No
f.							Acceptable
g.							Yes
h.							No
i.							Yes. Private companies offer special forces schemes.
j.							They are entitled to funds to assist with acquiring new skills. They will receive a cash bonus if they join the reserves.
k.							
l.							They will be entitled to a military pension depending on length of service.



Name:	Rank:	OR-8	Country	USA	Branch:	Army
a. The minimum duration of first term enlisted is 3 to 4 years.						
b. The maximum duration of first term enlisted is 3 to 4 years.						
c. The enlisted/private usually honor the full duration unless something happens ehre the soldier has to leave the military for example bad conduct or extreme medical situation.						
d. Soldiers are afforded opportunities to take classes that will aid them in the civilian job market. Most of the military occupations transfer into civilian job positions.						
e. Soldiers are given stiffen that will help with housing cost as well as food. Healthcare is proved free of charge o military bases so that is another way to help with the cost of living.						
f. Salary is much higher in the military than the minimum wage throughout the country.						
g. Yes... enlisted have access to public higher education that is paid for by the military however the soldier must maintain a passing grade and during the first enlistment higher education is not paid for privates, doing this will allow the privates to focus on learning their military jobs. Once they are in their second enlistment, higher education is paid by the military. During their first enlistment they are allowed to attend public hugher education but they have to pay out of pocket.						
h. During their term in the military, enlisted are more focus on their job within the military. I have not heard of any enlisted that has worked in Police Squad or Public administration.						
i. Yes... if na enlisted is in a position where they deal with contracts of companies that work for the military they are not allowed to use their position to gain gifts or privileges.						
j. When they are finished with their contract in the military they are given assistance in reintegrating themselves back into civilian workforce. Depending on their separation reasons, they are given a severance pay. If they retire, they will be given retirement pay.						
k. Yes... their jobs are taught in advance training however throughout their career, they are afforded opportunities to go beyond the training they received in order to improve their knowledge base.						
l. Maybe.... retirement plans are influenced by different factors and each individual is given the opportunity to stay in the military until retirement or to leave once their contract ends.						





## Apêndice D – Entrevistas estruturadas a militares de países da NATO

		Alineas das perguntas do Apêndice B												
Rank	Country	Branch	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Maj	Albania	Navy	0.5	15	No	Yes	Better	Better	No	No	No	Yes	Yes	Yes
LtCor	Spain	Navy	2	6	Yes	Yes	No	Better	No	Yes	No	No	Yes	Yes
LtCor	Germany	Air Force	4	retirement	Yes	Yes	Better	Better	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes
LtCor	Greece	Army	7	35-40	Yes	Yes	Better	Better	No	No	No	No	Yes	Yes
MSgt	Hungary	Army	0.5	5	No	Yes	No	Better	No	No	No	Yes	Yes	No
LtCor	Romenia	Army	1	50	No	Yes	Better	Better						
Maj	UK	Army	8	32	Yes	Yes	No	Better	Yes	No	Yes	Yes		Yes
MSgt	US	Army	3	4	Yes	Yes	Yes	Better	Yes And paid	No	Yes	Yes	Yes	Yes
LtCor	Spain	Army	1	5	Yes	No	No	Worst	Ussually not	Yes	No	No	No	Yes
Maj	UK	Air Force	6	22	Yes	Yes	Yes	Better	Yes	No	No	Yes		Yes
Lt	US	Navy	4	6	Yes	Some	No	Worst	Yes	No	No	No		Yes
LtCor	US	Navy	4	6	Yes	Yes	Yes	Better	No	Yes	No	No	Yes	Yes
Maj	Poland	Navy	1	5	No	Some	No	Better	Yes	No	No	No	Yes	Yes



## Apêndice E – Cronograma

	Datas																											
	Início	Fim	FEV				MAR					ABR					MAI				JUN				JUL			
			20	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	2	3	17	24	1	8	15	22	29		
Desenvolvimento do TI																												
Atribuição do TI	25-Fev-19																											
Atribuição de Orientadores	01-Mar-19																											
Fase Exploratória																												
Fase 1 - Revisão preliminar da literatura																												
Fase 2 - Equadramento do tema																												
Fase 3 - definição de metodologia																												
Entrega do PI	14-Mar-19																											
Apresentação do PI	18/19-Mar-19																											
Consolidação da fase exploratória																												
Fase analítica																												
Fase 4 - Recolha e tratamento de dados																												
Fase 5 - Análise de dados																												
Fase 6 - Apresentação de dados																												
Entrega do 1º Draft	29-Abr-19																											
Fase conclusiva																												
Fase 7 - Avaliação e discussão dos resultados																												
Fase 8 - Apresentação das conclusões																												
Entrega do 2º Draft	09-Jul-19																											
Entrega da versão para avaliação	15-Jul-19																											
Apresentação e Defesa do TII	22-Jul-19																											
Entrega da versão final para arquivamento	29-Jul-19																											