

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2024/2025



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

A RETENÇÃO NA FORÇA AÉREA: UMA VISÃO PARA O FUTURO

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.

Rui Miguel Morais de Magalhães
Coronel Engenheiro Aeronáutico



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A RETENÇÃO NA FORÇA AÉREA: UMA VISÃO PARA O FUTURO

Coronel Engenheiro Aeronáutico
Rui Miguel Morais de Magalhães

Trabalho de Investigação Individual
CPOG 2024/2025

Pedrouços 2025



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A RETENÇÃO NA FORÇA AÉREA: UMA VISÃO PARA O FUTURO

Coronel Engenheiro Aeronáutico
Rui Miguel Morais de Magalhães

Trabalho de Investigação Individual
CPOG 2024/2025

Orientador: Brigadeiro-General Médica Aeronáutica
Maria Inês Monteiro Godinho de Matos Loureiro

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Rui Miguel Morais de Magalhães, declaro por minha honra que o documento intitulado “A retenção na Força Aérea: uma visão para o futuro” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2024/2025 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, 3 de maio de 2025

Rui Miguel Morais de Magalhães
Coronel Engenheiro Aeronáutico



Agradecimentos

Começo por agradecer à minha orientadora, Brigadeiro-General Maria Inês Monteiro Godinho de Matos Loureiro, pela preciosa ajuda na definição do ponto de partida da investigação, pelas reflexões críticas, sempre muito pertinentes e construtivas e pela permanente disponibilidade, para me orientar, motivar e ajudar, em todas as fases da investigação e da escrita do trabalho.

Agradeço à Direção de Pessoal da Força Aérea pela disponibilidade dos dados facultados e pelo esclarecimento de dúvidas que surgiram da sua análise.

Agradeço aos adidos militares dos países consultados nesta investigação, pelo esforço que fizeram para obter as informações que foram essenciais para a construção deste trabalho de investigação.

Agradeço às entidades militares entrevistadas, a disponibilidade e franqueza com que partilharam as suas ideias, muito importantes para a edificação desta investigação.

Agradeço ao Diretor do Curso de Promoção a Oficial General, Brigadeiro-General Mira Branquinho, pela permanente atenção, respeito e consideração com que dirige com rigor e profissionalismo o CPOG24/25.

Aos meus Camaradas do Curso de Promoção a Oficial General 2024/25, pela boa disposição, camaradagem e troca de ideias, que muito contribuíram para a força anímica necessária para desenvolver um trabalho desta envergadura.

Agradeço a todos os militares e civis da nossa Força Aérea Portuguesa, que diariamente se dedicam ao nobre e decisivo cumprimento da sua missão, dando sentido ao meu trabalho.

Por último, mas em primeiro grau de importância, à minha família, principalmente à minha esposa Sofia e ao meu filho Diogo, pela sua presença constante, pelo apoio incondicional nos momentos de dúvida e pelas valiosas sugestões, sem a qual, esta etapa não seria alcançada e que espero seja motivo de orgulho.

A todos, o meu muito obrigado.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	6
2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes	6
2.1.1. Retenção	6
2.1.2. <i>Turnover</i>	8
2.1.3. Comprometimento organizacional	10
2.1.3.1. Modelo de Meyer e Allen	11
2.1.3.2. No âmbito da Força Aérea Portuguesa.....	13
2.2. Modelo de Análise	15
3. Metodologia e Método	17
3.1. Metodologia	17
3.2. Método	17
3.2.1. Participantes e procedimento	17
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados.....	18
3.2.3. Técnicas de análise de dados.	18
4. Análise dos fatores de <i>turnover</i> na Força Aérea Portuguesa	20
4.1. Representatividade dos questionários	20
4.2. Organização dos Questionários e Justificação do Enquadramento Teórico	21
4.3. Fatores mais relevantes para o <i>turnover</i> e adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen	23
4.3.1. Militares do QP	24
4.3.1.1. Principais motivos de <i>turnover</i>	24
4.3.1.2. Adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen.....	28
4.3.2. Militares do RC	30
4.3.2.1. Principais motivos de <i>turnover</i>	30
4.3.2.2. Adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen.....	36
4.4. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1	38
5. Análise das medidas de retenção implementadas em Forças Aéreas congéneres	40
5.1. Alemanha	40



5.2. Espanha.....	40
5.3. França	41
5.4. Itália	42
5.5. Países Baixos	43
5.6. Principais impactes das estratégias implementadas pelas Forças Aéreas congéneres	44
5.7. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2	44
6. Propostas a adotar para aumentar a retenção de militares na Força Aérea Portuguesa ..	46
6.1. Medidas Estratégicas Propostas.....	46
6.1.1. Reestruturação da Política Salarial e Benefícios (ME1)	46
6.1.2. Melhoria das Oportunidades Internas de Progressão (ME2).....	47
6.1.3. Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal (ME3).....	47
6.1.4. Valorização da Condição Militar e Prestígio da Carreira (ME4)	48
6.2. Validação das Medidas Estratégicas e respetivas Linhas de Ação	49
6.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central	51
7. Conclusões	52
Referências bibliográficas	55

Índice de Apêndices

Apêndice A —	Questionários de saída da FAP	Apd. A-1
Apêndice B —	Request For Information	Apd. B-1
Apêndice C —	ALEMANHA - Resposta aos RFI	Apd. C-1
Apêndice D —	ESPANHA – Resposta ao RFI.....	Apd. D-1
Apêndice E —	FRANÇA – Resposta ao RFI.....	Apd. E-1
Apêndice F —	ITÁLIA – Resposta ao RFI.....	Apd. F-1
Apêndice G —	PAÍSES BAIXOS – Resposta ao RFI.....	Apd. G-1
Apêndice H —	FRANÇA – Documento cedido pelo adido militar na embaixada de Paris	Apd. H-1
Apêndice I —	PAÍSES BAIXOS – Documento cedido pelo adido militar na embaixada de Paris	Apd. I-1
Apêndice J —	Análise de conteúdo das entrevistas APA	Apd. J-1



Índice de Tabelas

Tabela 1 - Efetivos militares e alunos militares em formação aprovados para ingresso nos QP da FAP	3
Tabela 2 – Tempos Mínimos de serviço efetivo FAP	7
Tabela 3 - Definições conceituais de <i>Turnover</i>	8
Tabela 4 – Componentes do modelo tridimensional	12
Tabela 5 – Tipos de Comprometimento que mais contribuem para a retenção de militares na FAP	14
Tabela 6 – RFI enviados vs recebida resposta.....	18
Tabela 7- Justificação do Enquadramento das Questões do Questionário ao modelo de Mayer e Allen	23
Tabela 8- ME com LA rejeitadas	49
Tabela 9- ME com LA com alertas	50



Resumo

A retenção de militares qualificados constitui um desafio para a Força Aérea Portuguesa (FAP), sobretudo em especialidades técnicas e operacionais. O aumento do *turnover* pode comprometer a sustentabilidade das capacidades da instituição, o que levanta a necessidade do estudo das suas causas.

Esta investigação, utilizando uma estratégia mista, analisou a estatística institucional tendo por base o modelo de comprometimento organizacional de Mayer e Allen, destacando a remuneração, a progressão na carreira, a localização geográfica e a conciliação entre vida pessoal e profissional como os fatores centrais nas decisões de saída. Complementarmente, realizou-se uma pesquisa das medidas de retenção adotadas por Forças Aéreas congéneres, que evidenciou a adoção de políticas integradas com enfoque em incentivos financeiros, mobilidade funcional e valorização profissional.

Com base nestes resultados, propuseram-se linhas de ação estratégicas que pudessem contribuir para a retenção na FAP, tendo as mesmas sido validadas, através de entrevistas a decisores institucionais.

Conclui-se que a retenção de militares exige uma abordagem integrada e adaptada à realidade da FAP, sustentada em boas práticas internacionais e centrada na valorização dos seus quadros.

Palavras-chave:

Retenção, *Turnover*, Comprometimento Organizacional



Abstract

The retention of qualified military personnel represents a significant challenge for the Portuguese Air Force (FAP), particularly in technical and operational specialities. The increasing turnover rate poses a potential threat to the sustainability of the institution's capabilities, thus underscoring the importance of examining its root causes.

This study employed a mixed-methods approach and analysed institutional statistics within the framework of the organisational commitment model developed by Meyer and Allen. The analysis identified remuneration, career progression, geographic placement, and work–life balance as key factors influencing personnel attrition. In parallel, a review of retention strategies implemented by comparable European air forces revealed the adoption of integrated policies focused on financial incentives, functional mobility, and professional recognition.

Drawing on these findings, strategic lines of action were proposed with the aim of enhancing retention within the FAP. These proposals were subsequently validated through interviews with institutional decision-makers.

The study concludes that the retention of military personnel requires a comprehensive and context-sensitive approach, tailored to the institutional reality of the FAP, and informed by international best practices centred on the recognition and development of human capital.

Keywords:

Retention, turnover, Organisational Commitment



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

APA Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade

C

CA Comprometimento Afetivo

CC Comprometimento Calculativo

CEMFA Chefe do Estado Maior da Força Aérea

CN Comprometimento Normativo

CO Comprometimento Organizacional

CPESFA Comandante do Pessoal da Força Aérea

CPOG Curso de Promoção a Oficial-General

D

DESCP Diretiva Estratégica Setorial do Comando de Pessoal

DL Decreto-Lei

DP Direção de Pessoal

E

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

F

FA Força Aérea

FAP Força Aérea Portuguesa

FFAA Forças Armadas

I

IUM Instituto Universitário Militar

L

LA Linha de Ação

M

ME Medidas Estratégicas

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

Q

QC Questão Central



QD	Questão Derivada
QP	Quadros Permanentes
R	
RFI	<i>Request For Information</i>
RC	Regime de Contrato
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
TM	Tempo Mínimo de serviço efetivo



1. Introdução

Segundo Paim, Fachada e Gomes (2022, p. 33):

“o comportamento humano, para além de ditado *ab initio* por características pessoais, entre outras variáveis, é também moldado pelo ambiente no qual o ser humano interage em contexto de local de trabalho, e por um conjunto alargado de características da organização (Berberoglu, 2018) [...]”.

Por outro lado, segundo Irshad, Zaman e Kakakhel (2014), o capital humano é a força motriz de uma organização, é aquilo que produz a energia necessária para obter vantagens estratégicas num ambiente global de competição, sendo o seu valor intangível, considerando o conhecimento, a cultura, as capacidades e experiência, que acumula.

Como indicado por Machado (2023), a tecnologia e a globalização trouxeram profundas transformações ao mercado de trabalho (World Economic Forum, 2020), observando-se que para além do aumento na concorrência entre organizações (Muhammad & Shao, 2013) os colaboradores têm hoje muito mais exposição e acesso a oportunidades do que tiveram no passado (Ott & Michailova, 2018).

Sabe-se que as saídas extemporâneas de pessoal originam a perda de capital humano especializado, no qual houve investimento tanto ao nível da formação inicial como da formação contínua, causando perda de conhecimento e de experiência em áreas específicas e de difícil substituição, o que tem especial relevo nas organizações militares (Rijo, Marreiros, Mairos & Paquete, 2018).

Consciente da extrema relevância desta problemática, o general Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA), na Diretiva Estratégica da Força Aérea (FA) para 2022-2025, demonstrou preocupação sobre este tema, referindo nas suas orientações que pretende:

“Potenciar os recursos - A busca pelo comprometimento de todos promove a lealdade e o trabalho coletivo, baseado nos valores e na busca de propósitos comuns, fomentando a igualdade de género e de oportunidades, encorajando e apoiando a iniciativa, a criatividade e a gestão dos riscos. Do ponto de vista social, o compromisso das pessoas é uma responsabilidade assumida, pugnando-se para que as pessoas se sintam envolvidas e motivadas para cumprirem a missão”.

Esta diretiva contempla, entre várias Linhas de Ação (LA), a “LA6.3 – Rever o modelo de captação, formação e retenção de militares de forma a adaptar a estrutura



organizacional às exigências que caracterizam a condição militar em alinhamento com os valores da instituição”.

Tendo como base a visão do CEMFA, o Comandante do Pessoal da Força Aérea (CPESFA) aprovou a Diretiva Estratégica Setorial do Comando de Pessoal (DESCP), que prossegue em alinhamento com os objetivos e as LA estratégicas superiormente definidas. Esta diretiva comporta um conjunto de LA, plasmadas em vários Objetivos Estratégicos Setoriais, que concorrem para promover a retenção dos militares na organização.

Na Força Aérea Portuguesa (FAP), ao longo dos últimos 10 anos, verifica-se que os efetivos militares têm diminuído de forma constante (figura 1).



Figura 1 – Evolução de efetivos militares na FAP

Fonte: Adaptado DP(2024)

Os baixos números atuais assumem ainda maior preponderância tendo em atenção o acréscimo de responsabilidades cometidas à FAP para a edificação de novas capacidades, plasmado na Matriz Estrutural de Pessoal 25.27P aprovada a 15 de março de 2024 pelo CEMFA, onde, nos próximos anos, se prevê haver necessidade de 7431 militares.

A falta de efetivos tem-se acentuado ao longo dos últimos anos, agravada pelo número máximo permitido de militares em formação não conseguir acompanhar o seu *turnover*.

Na tabela 1 apresenta-se a evolução dos efetivos militares em formação para o quadro permanente (QP), aprovados por decreto-lei, desde 2015¹.

¹ A Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, veio alterar e republicar a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, tendo procedido, entre outras alterações, ao aditamento do artigo 5.º-A, que prevê a fixação anual dos efetivos das Forças Armadas



Tabela 1 - Efetivos militares e alunos militares em formação aprovados para ingresso nos QP da FAP

Anos	Legislação	efetivos
2015	Decreto-Lei n.º 31/2015 de 4 de março	261
2016	Decreto-Lei n.º 241/2015 de 15 de outubro	241
2017	Decreto-Lei n.º 84/2016 de 21 de dezembro	241
2018	Decreto-Lei n.º 7/2018 de 9 de fevereiro	327
2019	Decreto-Lei n.º 40/2019 de 22 de março	327
2020	Decreto-Lei n.º 4/2020 de 13 de fevereiro	327
2021	Decreto-Lei n.º 104/2020 de 22 de dezembro	363
2022	Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro	459
2023		489
2024		489

Fonte: Diário da República (2015,2016, 2018,2019,2020 e 2022)

Embora se verifique um aumento nos efetivos aprovados para formação do QP ao longo dos últimos anos, constata-se um decréscimo significativo dos efetivos militares, tal como evidenciado na figura 2.

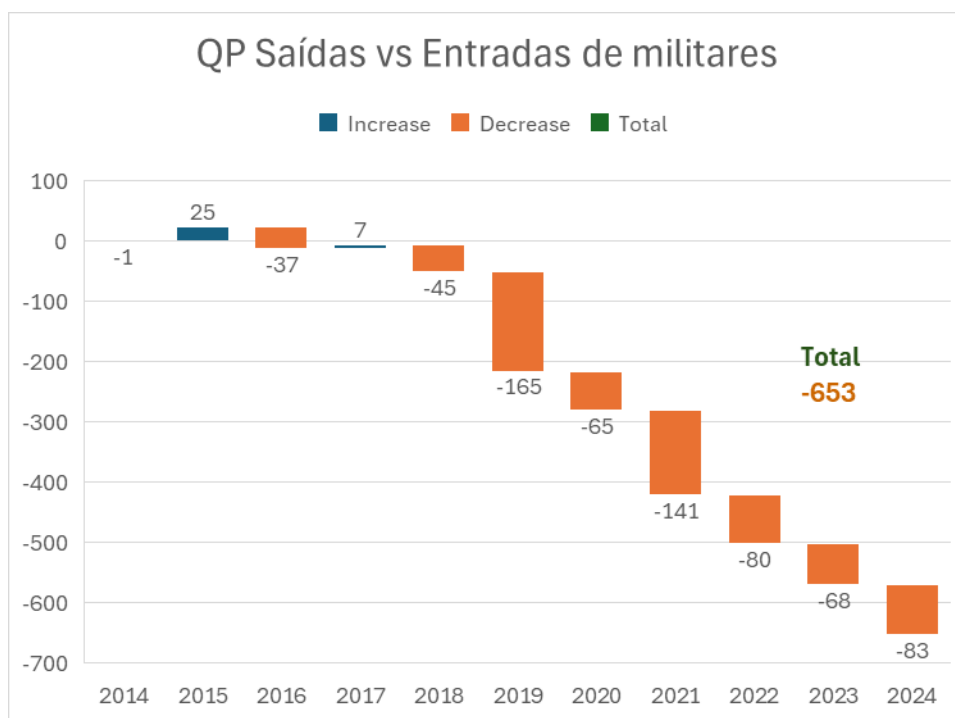


Figura 2 – Saídas vs Entradas QP

Fonte: Adaptado DP(2024)

A figura 3 revela as especialidades mais afetadas (pilotos, engenheiros e médicos, na classe de oficiais, e os mecânicos ligados à manutenção de aeronaves, na classe de sargentos), que, sendo aquelas que, pela sua natureza e especificidade têm maior necessidade de formação e experiência profissional para a execução cabal das suas funções, implicam um mais elevado dispêndio financeiro e de tempo, o que torna a reposição de novos



elementos, com o mesmo nível de formação e experiência, mais difícil e onerosa (Oliveira, 2009).



Figura 3 – Saídas antecipadas do QP

Fonte: adaptado DP(2024)

No caso dos militares do regime de contrato (RC), a maior saída tem sido principalmente nos praças, predominantemente nas especialidades de polícia aérea, bombeiros e secretariado, sendo que, para os oficiais e sargentos, estas se têm mantido mais estáveis (figura 4).

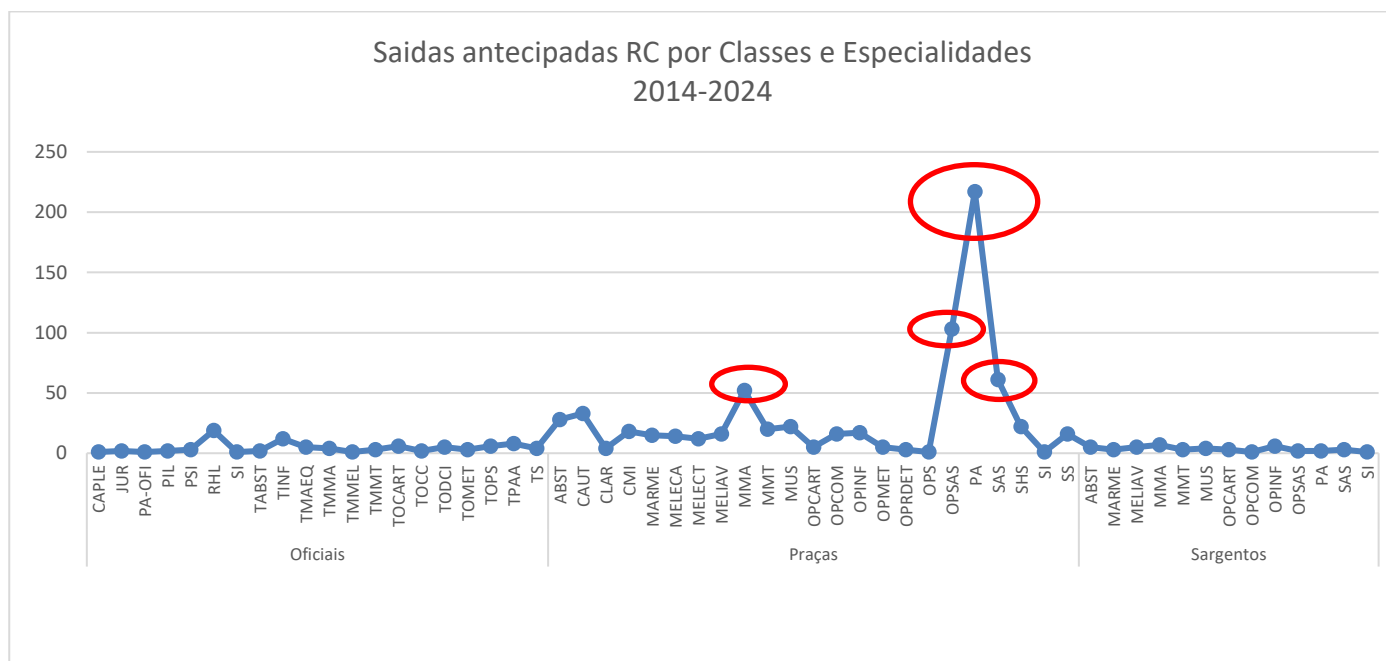


Figura 4 – Saídas antecipadas do RC

Fonte: adaptado DP(2024)

Fonseca (2010, p.1) refere que “para se pensar em estratégias de retenção é preciso conhecer as razões pelas quais as pessoas voluntariamente deixam o seu trabalho”.



Neste sentido, interessa avaliar os motivos pelos quais os militares abandonam prematuramente a FAP, e propor medidas que possam ser implementadas para diminuir o seu *turnover*, pretendendo-se com esta investigação contribuir para aumentar a sua retenção.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Este trabalho insere-se no domínio científico das Ciências Militares, na área nuclear de investigação do Comportamento Humano e na subárea de investigação de Gestão de Recursos Humanos em Contexto Militar (Despacho n.º 17/2014, LI n.º 229).

2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes

Identificaram-se como conceitos estruturantes para esta investigação – A Retenção, o *Turnover* e o Comprometimento organizacional – que se desenvolvem de seguida.

2.1.1. Retenção

A retenção pode ser definida como a condição de reter ou conservar algo (Law, 2015) através do desenvolvimento/manutenção de um grau de satisfação/motivação nos colaboradores no interior das organizações, potenciando assim as condições físicas e psicológicas para que não as abandonem (Chiavenato, 1999, p. 345).

Mehta, Kurbetti e Dhankhar (2014) consideram que a retenção é uma técnica disponível para as organizações garantirem a permanência dos seus melhores colaboradores. É também definida como a capacidade para manter, de forma voluntária, os militares ao serviço das Forças Armadas (FFAA) (Martins, 2014), percebidos como detentores de capacidades para dinamizar e desenvolver a nível operacional, financeiro e estratégico, as diferentes vertentes da organização, sendo por isso uma mais-valia para o sucesso, a sua retenção (Cunha., Rego, Cunha, Cabral, Marques & Gomes, 2012).

Sabe-se ainda que as empresas mais capazes de reter colaboradores são as que oferecem benefícios que respondem às necessidades, em constante mudança, dos seus trabalhadores (Fuller & Kerr, 2022).

Percebe-se que o crescimento e o desenvolvimento de uma organização está intimamente ligado à capacidade de reter os seus colaboradores (Leitão, 2017), o que, na perspetiva de Tarique e Schuler (2010), implica que a gestão das pessoas deve direccionar esforços para implementar estratégias de retenção dos colaboradores, por forma a reduzir ou eliminar a sua saída e, inversamente, aumentar o seu empenho e comprometimento.

Neste sentido, de acordo com Ortlieb e Sieben (2012), implementar uma estratégia apropriada de retenção, passa primeiramente por identificar adequadamente os motivos associados à saída, a fim de se promoverem e implementarem as adequadas medidas de retenção, quer seja através da valorização (e.g. valorização pessoal, monetária, bem-estar, prestígio da organização) ou da coerção (e.g. contratos com tempo mínimo de permanência



e penalizações em caso de quebra antecipada de contrato). Ressalva-se que, durante o período de vigência das medidas coercivas, as medidas de valorização são muito importantes pois mantêm o comprometimento e a motivação das pessoas, aumentando a sua produtividade (Tarique & Schuler, 2010).

Estas estratégias de promoção da retenção, a coerção e a valorização, são aplicadas nas FFAA.

A forma coerciva, no caso dos militares dos QP, de maneira diferenciada consoante os militares adquiram um nível de conhecimento mais elevado, através de qualificações/especializações e de cursos académicos financiados pela instituição, materializa-se na necessidade do pagamento de uma indemnização em caso de não ser cumprido o Tempo Mínimo de serviço efetivo (TM) (Machado, 2018). Esta obrigatoriedade está preconizada nos n.ºs 5 e 7 do artigo 80.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 – Tempos Mínimos de serviço efetivo FAP

Especialidades	TM - Anos
PILAV	14
Médicos com grau de especialista ²	8 + 10
Restantes especialidades	8

Fonte: Decreto-Lei n.º 90/2015

Está ainda previsto um tempo de serviço adicional a reembolsar pelo militar, correspondente ao tempo despendido a frequentar formação específica (i.e., mandatória para a manutenção das suas qualificações e sem a qual a Organização o interdita de operar) e formação complementar (i.e., enriquecedora, mas não mandatória, para o exercício técnico-funcional do militar). (Machado, 2018).

Ao nível das estratégias de valorização para melhorar a retenção nas FFAA têm sido tomadas várias medidas, de que são exemplo, a revisão dos suplementos de condição militar, de residência e de serviço aéreo e a criação de novos suplementos, conforme aprovado pelo Decreto-Lei n.º 62/2024, de 30 de setembro. No caso da FAP, a DESCP inclui várias LA valorizadoras, tais como: “LAS3.01 - Desenvolver o Plano de Ação Setorial da Força Aérea para a Igualdade de Género”; “LAS4.04 - Envolver os militares nos processos de tomada de decisão”; “LAS6.05 - Fomentar a reinserção na Vida Ativa dos militares em final de

² Para além do previsto no Decreto-Lei n.º 90/2015, TM de 8 anos, o Decreto-Lei 519/77 de 17 de dezembro revisto pelo decreto-lei nº332/86 de 2 de outubro, aplica aos médicos um acréscimo de mais 10 anos de TM, com início após o término da sua especialidade.



contrato” e “LAS7.02 - Implementar o Programa Nacional de Saúde Ocupacional adaptado à Força Aérea”.

Azevedo (2021) salienta que a competição pelo talento está generalizada no mercado de trabalho e que o custo associado à saída de um colaborador é difícil de aferir. Por sua vez, Haider, Rasli, Akhtar, Yusoff, Malik, Aamir & Tariq (2015) argumentam que voltar a adquirir o conhecimento perdido obrigará a organização a recrutar novos elementos no mercado de trabalho, com o consequente investimento em formação e integração, até que estes atinjam o patamar desejado.

Machado (2018) destaca o facto dos militares da FAP serem vistos pelo mercado como profissionais altamente qualificados, experientes e competentes, tornando-os num alvo apetecível para o recrutamento por parte das empresas civis.

2.1.2. *Turnover*

O termo *turnover*, conhecido como taxa de rotatividade, tem outras definições consoante o autor/fonte, que se resumem na tabela abaixo.

Tabela 3 - Definições concetuais de *Turnover*

Fonte	Definições de Turnover
Abbasi & Hollman (2000, p.333)	"o turnover é a rotação dos trabalhadores no mercado de trabalho; entre empresas e ocupações; e entre os estados de emprego e desemprego"
Mitrovska & Efimov (2016, p. 25)	"trata-se do rácio entre o número de colaboradores que saíram de uma organização num determinado período a dividir pelo número de pessoas empregadas nesse mesmo período"
Kaur et al. (2013, p.1219)	"a mudança na força de trabalho durante um período definido"
Forbes (2022, n.p)	"a percentagem de colaboradores que deixam a organização durante um determinado período"

Acrescenta-se ainda, num sentido mais abrangente, como a decisão que um trabalhador toma, de forma consciente e intencional, de deixar uma organização, por não se considerar satisfeito com a mesma (Tett & Meyer, 1993).

O *turnover* pode ser dividido em dois tipos: O *turnover* voluntário, quando por vontade própria o colaborador deixa a organização, e o *turnover* involuntário, quando a sua saída se



procede por iniciativa da organização, no caso de despedimento ou de reforma (Kaur et al., 2013; Forbes, 2022).

Segundo Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi e Ibrahim (2021, p.1) “o *turnover* é um problema grave para muitas organizações em todo o mundo”, sendo várias as causas e os fatores que o influenciam, resultando na rotatividade dos trabalhadores (Mamun & Hasan, 2017) e podendo afetar negativamente a produtividade, a sustentabilidade, a rentabilidade e a competitividade das mesmas.

Segundo Machado (2023), podem ser elencados como exemplos de causas e fatores para o *turnover*: o crescimento pela procura de melhores oportunidades de trabalho, as condições de trabalho insatisfatórias, a remuneração inadequada, a falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, o desequilíbrio entre a vida profissional-pessoal, o choque de expectativas com o trabalho, a existência de pouca formação e *feedback*, a falta de reconhecimento, o excesso de *stress*, e ainda, a falta de confiança nos líderes.

Para além dos fatores anteriores, Martins (2013) menciona ainda as elevadas taxas de emprego ou escassez de trabalhadores no mercado de trabalho, poucas oportunidades de progressão na carreira, clima social desfavorável, funções rotineiras ou demasiado perigosas e trabalho stressante ou pouco desafiante.

O *turnover* implica sempre perda para a organização, uma vez que o posto ocupado pelo trabalhador que saiu terá de ser preenchido por outro novo elemento (McQuerrey, 2019). De acordo com Dupré & Day (2007) cit. por Loureiro (2023), no caso das organizações militares esta realidade torna-se especialmente preocupante, por dois motivos: O primeiro, devido aos enormes investimentos relacionados com a formação e com o tempo necessário para adquirir a proficiência específica e essencial para o cumprimento de uma missão, que poderão ser perdidos se determinados elementos altamente diferenciados saírem abruptamente e inesperadamente; o segundo, devido aos consequentes custos relacionados com a necessidade de um novo, oneroso e complexo processo de recrutamento, seleção e treino, decorrentes da necessidade de substituição do valioso elemento perdido, por forma a garantir continuidade no cumprimento da missão.

Outro conceito que interessa também aflorar é o da intenção de *turnover*, podendo ser definida como a intenção de abandonar a organização, sendo um precursor imediato para realmente sair (Bernd & Beuren, 2021; Kaur et al., 2013; Kumara & Fasana, 2018; Ma & Trigo, 2008), ou a vontade consciente de procura de alternativas de trabalho noutras organizações (Griffeth et al., 2000; Tett & Meyer, 1993).



Segundo Kaur et al. (2013), quatro fatores influenciam a intenção de *turnover*: a qualidade de vida no trabalho (remuneração, progressão de carreira, condições seguras), a justiça organizacional (percepção de tratamento justo), o *stress* no trabalho (aumenta insatisfação e absentismo) e a satisfação profissional (sentimento final após realizar tarefas, crucial na intenção de saída).

Em contextos como o das FFAA, que aplicam medidas coercivas de retenção, compreender e mitigar a intenção de *turnover* é essencial para evitar saídas logo após o TM, assegurando práticas de retenção que visem manter elevados níveis de satisfação, motivação e comprometimento dos militares que são considerados fundamentais para a sobrevivência e produtividade da organização (Santos, 2015).

2.1.3. Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional (CO) tem assumido um papel preponderante na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho, contudo, há um reduzido consenso quanto à sua definição (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Nascimento et al. (2008) menciona que as diversas definições têm em comum o facto de considerarem o CO como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que “...(a) é uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direção ao comportamento” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301), ou ainda, que (c) confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995).

Consequentemente, o CO consiste num “[...] estado psicológico, que liga o indivíduo a um curso de ação/organização, [...]”, sendo possível observá-lo no efeito que provoca na intenção do indivíduo em se manter na mesma (Fachada, 2015, p.19).

Apesar de não haver um consenso claro sobre a definição deste conceito, é inegável que um envolvimento psicológico positivo entre o indivíduo e a organização influencia diversas áreas. Entre elas, destaca-se o aumento da produtividade, a redução do absentismo, a diminuição da rotatividade, a progressão na carreira, e o bem-estar físico e psicológico, do colaborador. Esses fatores exercem um impacto significativo, tanto no indivíduo quanto na organização, podendo inclusive determinar a sua continuidade ou a saída (Silva, 2022).

O estudo do CO abrange diversas teorias que, embora divergentes em algumas facetas, convergem na visão do CO como um processo dinâmico. Apesar de não garantir sozinho o



sucesso organizacional, o CO contribui significativamente para o alcance dos objetivos da organização (Cordeiro, 2014).

No contexto militar, Fragoso, Chambel e Castanheira (2019) indicam que as organizações valorizam profundamente o comprometimento dos seus membros, esperando que estes aceitem os valores e deveres da instituição, sejam resilientes perante situações adversas decorrentes de missões variadas e demonstrem um forte desejo de permanência. O CO é, portanto, essencial para que os militares se sintam preparados e disponíveis para enfrentar missões, cada vez mais complexas e exigentes, como longos períodos afastados da família ou ambientes de elevado risco.

2.1.3.1. Modelo de Meyer e Allen

De acordo com Nascimento et al. (2008) um dos modelos do CO que tem revelado maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado é o “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1991).

Segundo os mesmos autores, este modelo de comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa. Pressupõe que os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo (CA)), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo (CC)) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo (CN)). O CO é, pois, o estado psicológico definido simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades, e através do qual se “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Sabe-se que colaboradores com um CA elevado estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Meyer & Allen, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001) não perspectivando a sua saída (Meyer, Stanley, Herscovich,, & Topolnytsky, 2002). Por outro lado, colaboradores com um elevado CC irão esforçar-se no desempenho das suas funções tendo em vista apenas a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção), ficando na organização apenas enquanto não tiverem alternativas ou os custos associados a uma mudança forem elevados (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Quanto ao CN, os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização,



levando-os a realizar de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo apenas enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997).

Na tabela 4, apresentam-se resumidamente as três dimensões do modelo de Meyer e Allen (1991).

Tabela 4 – Componentes do modelo tridimensional

Componentes	Caracterização	Indivíduo	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na Organização	Sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na Organização	Sente que deve permanecer	Obrigação
Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à Organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	Sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: adaptado de Rego, Souto e Cunha (2007)

Estas três mentalidades de comprometimento vinculam um colaborador à sua organização e diminuem a probabilidade de saída, mas as suas implicações para o comportamento no trabalho podem ser significativamente diferentes (Meyer, Kam, Goldenberg & Bremner, 2013).

Acrescenta-se que o CO é influenciado por fatores pessoais, como a idade, o nível de educação e a necessidade de realização, e organizacionais, como as experiências e as características de trabalho (Demir, Sahin, Teke, Ucar & Kursun, 2009; Nazari & Emami, 2012).

Fu e Deshpande (2012) referiram ainda a influência de mais dois fatores sobre o CO: a satisfação no trabalho e os climas éticos/morais. Climas como o de cuidado (foco no bem-estar coletivo) e o de independência (liberdade para agir segundo convicções pessoais) impactam positivamente, enquanto a priorização de interesses próprios, afeta negativamente.

Também experiências positivas, como a liderança eficaz e a justiça organizacional, reforçam o CO (Maltin, 2011). Por sua vez, a maior idade e a antiguidade, correlacionam-se



positivamente, enquanto os jovens tendem a priorizar interesses individuais, com menor vínculo emocional à organização (Ornstein, Cron, & Slocum, 1989; Sousa, 2011).

2.1.3.2. No âmbito da Força Aérea Portuguesa

Nos últimos anos, vários foram os autores que abordaram a retenção de militares na FAP. Embora o modelo de Meyer e Allen (1991) tenha sido pouco usado, na análise às suas constatações, pode-se fazer uma aproximação a esta abordagem, enquadrando-as no modelo tridimensional, tal como seguidamente se apresenta.

Os estudos de Duque (2020) e Silva (2022) evidenciam que o CA tem um impacto preponderante na retenção dos militares. Duque (2020) constatou um forte sentimento de pertença dos militares à organização, enquanto Silva (2022) destacou que o CA apresenta as médias mais elevadas, entre os fatores de comprometimento, sendo o CC o menos influente. Machado (2018) também concluiu que a retenção dos oficiais está primariamente associada ao CA, com os militares a permanecer pela identificação emocional com a instituição, sendo que o CC, relacionado com a indemnização à FAP, embora presente, tem um impacto secundário.

Os pilotos enfrentam desafios específicos que afetam a retenção. Pedrosa (2008) apontou motivos organizacionais, como a falta de reconhecimento pelas chefias e ausência de objetivos comuns, como principais fatores de saída, pelo que o CA foi identificado como o mais relevante para a retenção. Jesus (2017) também relacionou a retenção com a satisfação geral no trabalho, realização pessoal e apoio da chefia. Fachada (2015) reforçou a preponderância do CA e CN. No entanto, Esteves (2012) trouxe uma perspetiva diferente, sugerindo que o CC poderia ser determinante, especialmente em momentos de saída, já que os pilotos que deixaram a FAP ainda apresentam altos níveis de CA. Czernin (2014) destacou os baixos níveis de satisfação, particularmente com os vencimentos, enfatizando a importância do CC.

Entre militares do RC, o CC apresenta maior relevância. Martins (2013) observou que a maioria destes militares têm propostas concretas de emprego fora da FAP, priorizando fatores racionais e calculativos. Este padrão reflete-se também na análise de Martins (2014).

Para os médicos militares, alargado às FFAA, os fatores de retenção são multifacetados. Branco (2018) apontou desigualdades nas carreiras entre os ramos, dificuldade em conciliar atividades externas e afastamento da especialidade, como razões para a saída, sugerindo a predominância do CC. Por outro lado, Loureiro (2022) destacou



um *turnover* elevado relacionado, não tanto com o custo (indeminização) da saída mas com a perda de expectativas e menor identificação afetiva, indicando que o CA tem maior influência.

Da interpretação dos trabalhos mencionados, construiu-se a tabela 4, que resume, por autor, a importância que cada tipo de comprometimento do CO tem na retenção dos militares e, conseqüentemente, se pode constituir como fator decisivo para o *turnover*.

Tabela 5 – Tipos de Comprometimento que mais contribuem para a retenção de militares na FAP

Autor		Dimensão		
		A	N	C
Geral FAP	Duque, J. I. (2020)			
	Silva, D. R. (2022)			
	Machado, J. V. (2018)			
Pilotos	Pedrosa, P. M. (2008)			
	Esteves, R. M. (2012)			
	Czernin, L. (2014)			
	Fachada, C. (2015)			
	Jesus, P. M. (2017)			
Médicos	Branco, E. F. (2018)			
	Loureiro, M. I. (2022)			
RC	Martins, A. M. (2013)			

Importância da Dimensão para a retenção

	grande
	médio
	pequeno

Fonte: adaptado pelo Autor

Estes estudos sugerem que o CA é o comprometimento predominante na retenção de militares, refletindo a ligação emocional e o sentimento de pertença à organização, especialmente nos autores “Geral FAP”³, mas também nos pilotos e médicos. O CC, associado a decisões racionais, é mais influente nos militares em RC mas é também relevante em alguns estudos relacionados com pilotos e médicos. Neste sentido, antevê-se que as estratégias de retenção devem priorizar o fortalecimento do CA sem, contudo, descuidar

³ Estudaram todas as especialidades da FAP



fatores respeitantes ao CC, como salários, benefícios e estabilidade de carreira e a rede de suporte e estrutura de vida (e.g. suporte familiar).

2.2. Modelo de Análise

No Quadro 1 apresenta-se o modelo de análise que norteia esta investigação.



Quadro 1 – Modelo de análise

TEMA: A retenção na Força Aérea: uma visão para o futuro.					
Objetivo Geral		Propor contributos para aumentar a retenção dos militares da Força Aérea Portuguesa.			
Questão Central (QC)		Como aumentar a retenção dos Militares da Força Aérea Portuguesa?			
Objetivos Específicos	Questões Derivadas (QD)	Conceitos Estruturantes	Dimensões	Indicadores	Técnica de recolha de dados
OE1: Analisar os fatores de <i>turnover</i> dos militares da Força Aérea Portuguesa.	QD1: Quais os fatores mais relevantes para o <i>turnover</i> dos militares da Força Aérea Portuguesa?	<i>Turnover</i>	Afetiva	Reconhecimento profissional Relações interpessoais Condições de trabalho	Análise de Questionários
			Normativa	Gestão de recursos humanos Conciliação entre vida pessoal e profissional Projeto pessoal/profissional	
			Calculativa	Remuneração Oportunidades internas de carreira Localização geográfica	
OE2: Analisar as estratégias de retenção implementadas em Forças Aéreas congéneres.	QD2: Qual o efeito das estratégias de retenção implementadas em Forças Aéreas congéneres?	Retenção	Valorização	Progressão na carreira Incentivos financeiros Suporte familiar	<i>Request For Information</i>
			Coerção	Períodos mínimos de serviço Reembolso de formação	



3. Metodologia e Método

Apresenta-se a metodologia, bem como o método de recolha e de tratamento de dados, utilizados.

3.1. Metodologia

Esta investigação seguiu um método de raciocínio indutivo, partindo de observações dos fatores que levam ao *turnover* dos militares da FAP e das medidas de retenção implementadas em FA congéneres (Santos & Lima, 2019, p. 18).

Foi utilizada uma estratégia de investigação mista, com uma vertente quantitativa, através da análise dos questionários efetuados aos militares que saíram prematuramente da FAP entre 2019 e 2024, e outra qualitativa, através da análise das respostas a *Request for Information* (RFI) enviados por FA congéneres, e das entrevistas de validação das LA propostas.

O desenho de pesquisa foi do tipo estudo de caso, focado na retenção dos militares da FAP (Yin, 2014, p. 35).

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Os militares que responderam aos inquéritos de saída da FAP entre 2019 e 2024 e os relacionados diretamente com a gestão de pessoas da FAP (CPESFA, Diretor da Direção do Pessoal e chefe de Divisão de Recursos), assim como, Diretores que gerem entidades afetadas pelas áreas críticas de *turnover* (Diretor da Direção de Manutenção de Sistemas de Armas; Diretora de Saúde e Diretor de Operações Aéreas), os quais foram entrevistados para a construção deste trabalho.

Participaram ainda os países congéneres, Alemanha, França, Espanha, Itália e Países-Baixos, que responderam ao RFI.

Procedimento. Análise estatística das respostas aos questionários obtidos dos militares que saíram prematuramente da organização; análise de conteúdo das respostas recebidas aos RFI; análise APA (Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade) das entrevistas de validação.



3.2.2. Instrumentos de recolha de dados.

Inquéritos de saída de militares que deixaram a FAP antecipadamente, disponíveis na DP, resposta aos RFI recebidos de FA de países congéneres e entrevistas de validação das propostas de retenção.

Os inquéritos de saída começaram a ser utilizados em 2019, tendo em 2023 sido atualizados e passado a englobar mais questões. As opções das razões de saída mantiveram-se, com exceção da relativa ao “Sistema de assistência na doença” que foi retirada por nunca ter sido considerada por algum militar. Os modelos dos questionários encontram-se no apêndice A, tendo os primeiros, entre 2019 e 2022, sido preenchidos em suporte papel e, a partir de 2023, em suporte digital.

As respostas ao RFI (Apêndice B) enviado para as embaixadas portuguesas dos países indicados na tabela abaixo, apresentam-se nos Apêndices C a G, e os documentos enviados pelo adido militar em França, encontram-se nos Apêndices H e I.

Tabela 6 – RFI enviados vs recebida resposta

Data envio de RFI	Embaixada	Países representados	Data Resposta
17/dez/24	França	França	28/jan/25
		Itália	13/fev/25
		Países-Baixos	30/jan/25
		Grécia	Não recebida
17/dez/24	Alemanha	Alemanha	13/jan/25
17/dez/24	Espanha	Espanha	21/jan/25

Foram enviadas por e-mail entrevistas de validação das propostas de retenção aos: CPESFA, Diretor da Direção do Pessoal, Chefe de Divisão de Recursos, Diretor da Direção de Manutenção de Sistemas de Armas, Diretora de Saúde e Diretor de Operações Aéreas. Com exceção do CPESFA, cuja entrevista foi presencial, todos os outros enviaram resposta via email.

3.2.3. Técnicas de análise de dados.

Os dados referentes aos inquéritos de saída foram analisados através de estatística descritiva e médias. Uma vez que os dados recolhidos entre 2019 e 2022 não distinguem o ano de preenchimento, na sua análise, esses anos foram considerados em conjunto.

A análise dos militares do QP focou-se essencialmente nos que saíram por abate ao quadro, pois desvincularam-se completamente da FAP, não tendo direito a qualquer vencimento ou compensação por parte da instituição. Os militares que saíram para a reserva,



fizeram-no tendo acesso ao vencimento e posteriormente à reforma, independentemente de saírem com o tempo mínimo ou limite de idade, pelo que não foram considerados como *turnover*.

Para a análise dos militares do RC, foram considerados como *turnover* aqueles que saíram por rescisão de contrato ou por não renovação do mesmo, não tendo sido considerados os que saíram por tempo limite de contrato.

Foi elaborada análise de conteúdo das respostas aos RFI e, por fim, com base em Yarger (2006, p.70) e Sarmiento (2013, pp.53-66), validaram-se, as Medidas Estratégicas (ME) e respetivas LA numa perspetiva de APA. Na análise APA, consideraram-se rejeitadas todas as LA que tiveram um ou mais parâmetros inviabilizados. Consideraram-se validadas todas as LA não rejeitadas por mais de 80% dos entrevistados, representando que apenas um dos entrevistados a rejeitou.



4. Análise dos fatores de *turnover* na Força Aérea Portuguesa

Analisaram-se as principais razões que originam o *turnover* dos militares da FAP, através de uma adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen, sendo para tal utilizados os questionários preenchidos pelos militares que saíram da FAP, disponibilizados pela DP.

4.1. Representatividade dos questionários

Na figura abaixo identifica-se a taxa de representatividade dos militares do QP que responderam aos questionários face ao total dos que saíram por abate ao quadro.

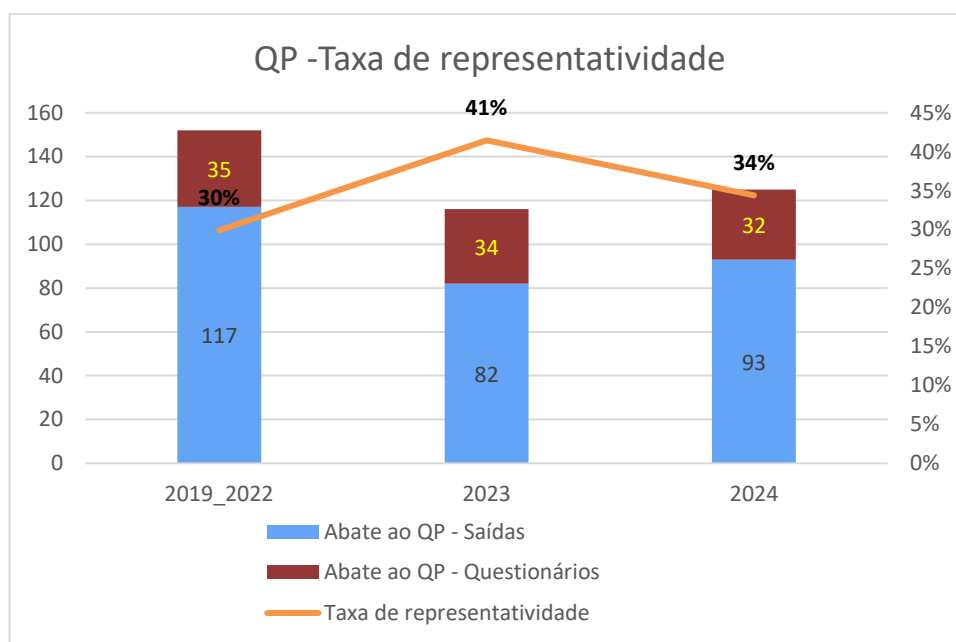


Figura 5 – QP Representatividade abates reais vs questionários

No mesmo período, para os RC que saíram por motivos de rescisão ou não renovação dos contratos, a taxa de representatividade foi a indicada na figura 5.

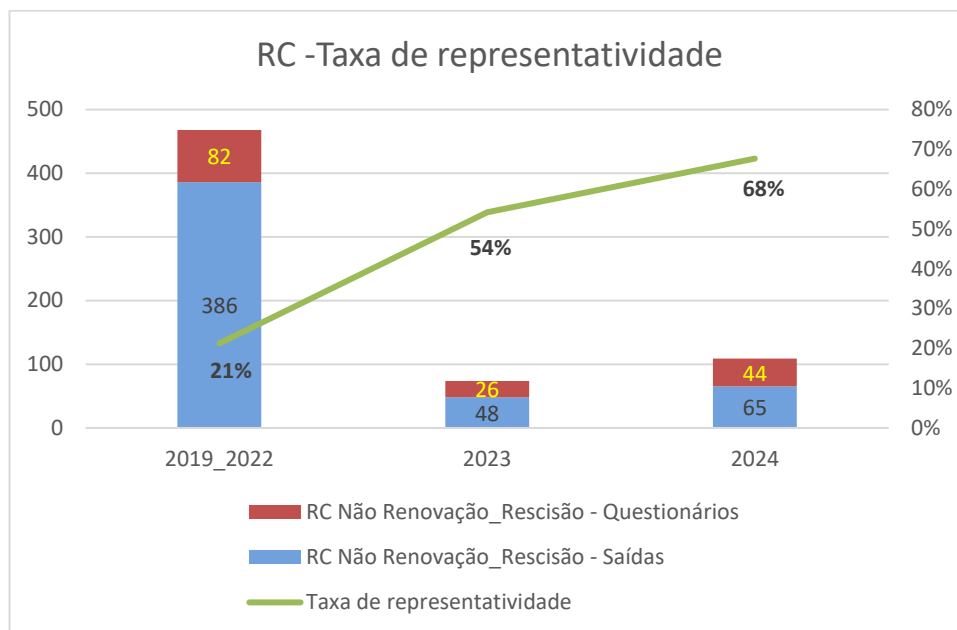


Figura 6 – RC Representatividade rescisões/não renovações vs questionários

Verificou-se que a taxa de representatividade da amostra do QP foi abaixo de 50%, em todos os anos estudados, sendo por isso a mesma, de acordo com Babbie (2020), classificada como de baixa representatividade, significando que poderá haver um viés nos resultados e que os dados podem não refletir a população total com precisão. No caso do RC, entre 2019 e 2022, os resultados obtidos estão abaixo de 30%, sendo a amostra classificada como de muito baixa representatividade, significando que existe um alto risco de viés e que os resultados podem não ser confiáveis. No entanto, neste grupo, em 2023 e 2024, a amostra foi considerada de representatividade moderada, refletindo bem a população, mas podendo ainda assim ter algum viés.

4.2. Organização dos Questionários e Justificação do Enquadramento Teórico

Os questionários foram estruturados para capturar os principais fatores que levam os militares a deixar a FAP. Cada razão de saída foi analisada e associada a um dos três componentes do CO do modelo tridimensional de Meyer e Allen. A Figura 7 relaciona as razões de saída do questionário (questões do questionário) com os diferentes tipos de CO, apresentando-se, na tabela 7, a justificação para a categorização/enquadramento de cada questão no modelo.

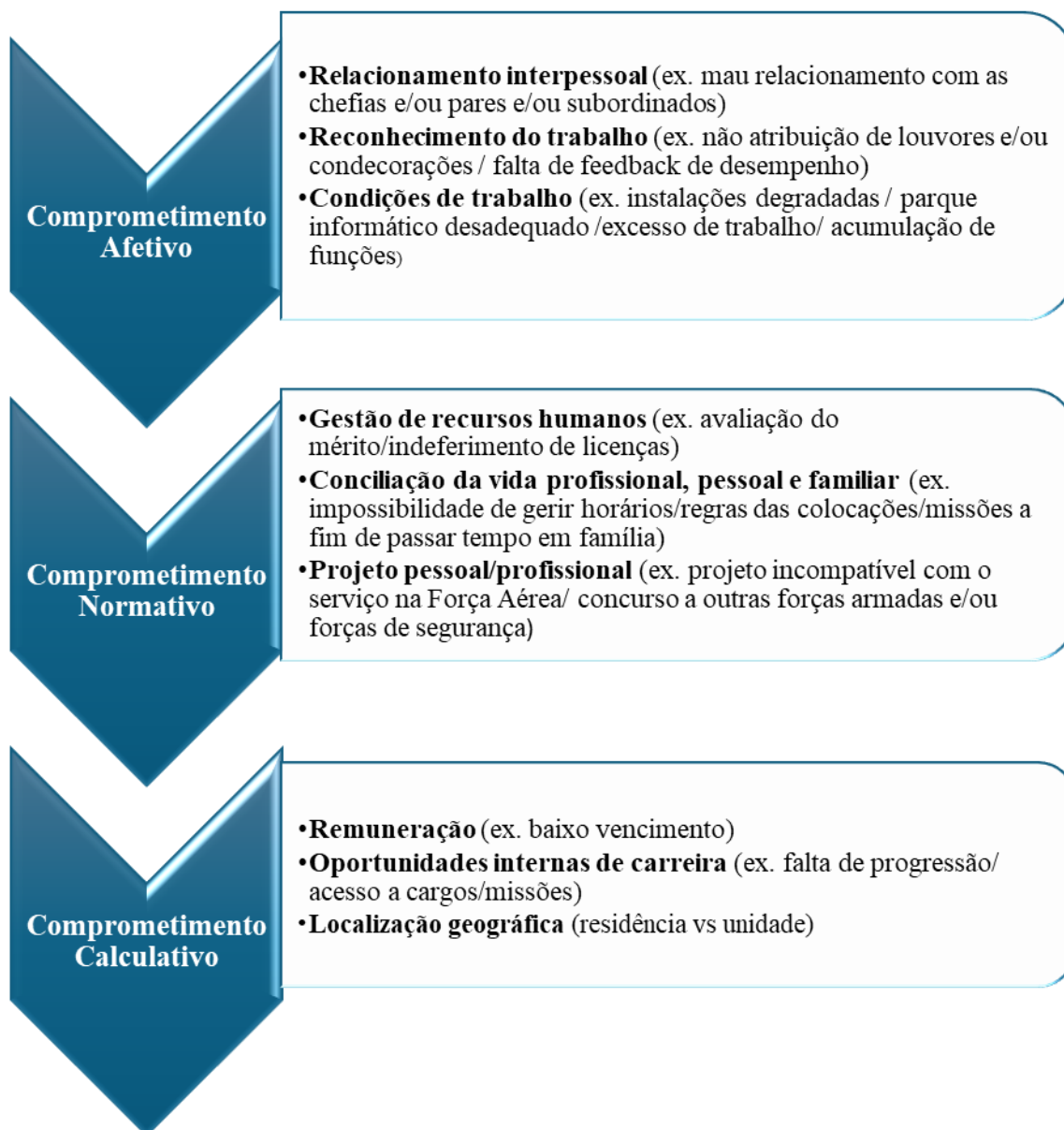


Figura 7 – Representação das questões de razões de saída por tipo de comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado do modelo tridimensional de Meyer e Allen



Tabela 7- Justificação do Enquadramento das Questões do Questionário ao modelo de Mayer e Allen

Dimensão do Comprometimento	Justificação da Classificação
Comprometimento Afetivo	Questões que envolvem reconhecimento profissional, relações interpessoais e condições de trabalho foram classificadas nesta categoria, pois podem impactar diretamente a identificação emocional dos militares com a organização. Se um militar se sente desvalorizado ou sem apoio da liderança, ele pode desenvolver um distanciamento emocional da instituição, podendo aumentar a probabilidade de saída.
Comprometimento Calculativo	Questões relacionadas à remuneração, progressão na carreira e localização geográfica foram classificadas aqui, pois podem representar os custos e benefícios percebidos de permanecer na organização. Se um militar percebe que há melhores condições no setor privado, o custo de saída pode torna-se menor e o incentivo para permanecer na FA poderá diminuir.
Comprometimento Normativo	As perguntas sobre gestão de recursos humanos, conciliação entre vida profissional e pessoal (percepção de que a organização não valoriza o seu bem-estar pessoal) e alinhamento com os valores institucionais (projeto pessoal/profissional) foram enquadradas nesta categoria. Quando um militar sente que a instituição não retribui adequadamente o seu esforço, o senso de obrigação e lealdade poderá diminuir, enfraquecendo o comprometimento normativo.

Fonte: Autor

O questionário oferecia ainda a possibilidade de ser escolhida “outra”, como razão de saída, contudo, esta opção representa razões não especificadas, as quais podem influenciar qualquer um dos três componentes do CO, motivo pelo qual não foram consideradas na análise.

4.3. Fatores mais relevantes para o *turnover* e adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen

Seguidamente, analisaram-se por vínculo laboral os principais motivos de *turnover* dos militares da FAP, enquadrados segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen.



4.3.1. Militares do QP

4.3.1.1. Principais motivos de *turnover*

Apresentam-se, nas figuras abaixo, os resultados por classes (Oficiais e Sargentos) e por anos.

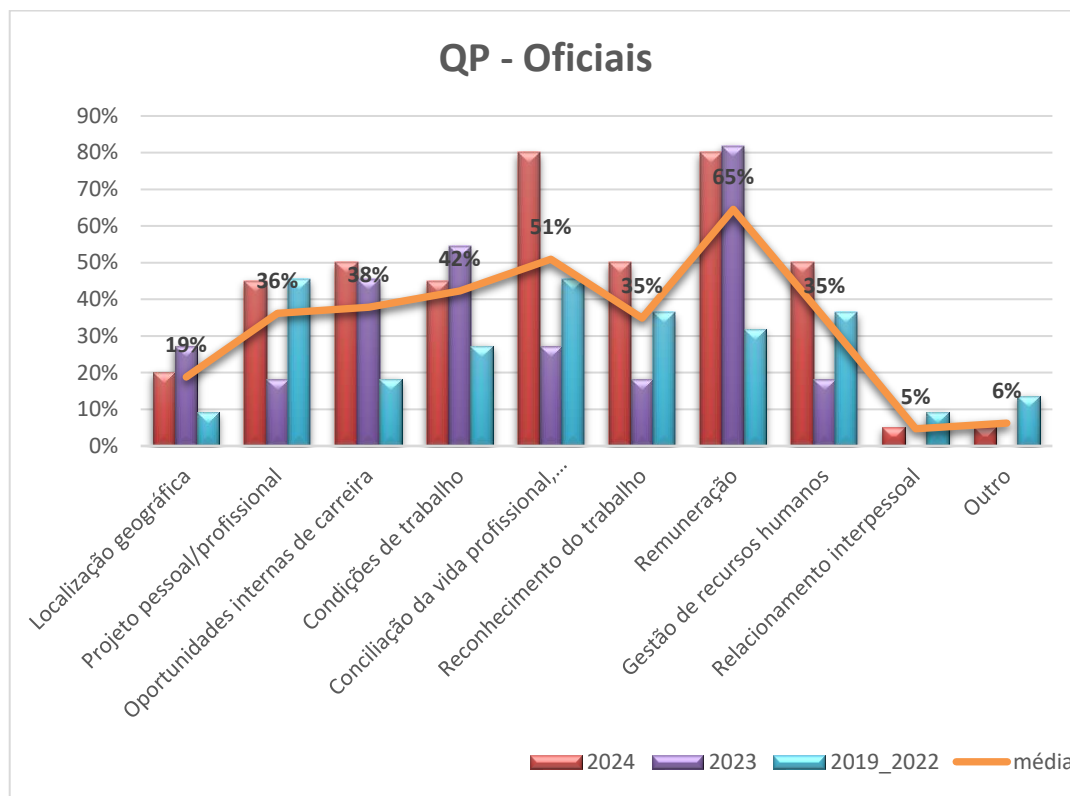


Figura 8 – Razões de saída Oficiais QP

Entre os oficiais, a “remuneração” foi identificada como um fator de saída por 31.8% dos militares entre 2019 e 2022, aumentando para 81.8% em 2023 e estabilizando em 80% em 2024. Esse crescimento sugere uma insatisfação contínua com a estrutura remuneratória, podendo não estar a acompanhar as suas expectativas e necessidades. No entanto, a “conciliação entre a vida profissional e pessoal” tornou-se um fator relevante, aumentando de 45.5% (2019-2022) para 80.0% em 2024. Esse dado sugere que os desafios associados à carga horária e à exigência das funções militares se têm tornado um dos principais fatores de abandono da carreira.

Outro dado importante é o aumento da insatisfação com as “oportunidades internas de carreira”, que subiram de 18.2% (2019-2022) para 50.0% (2024). Esse crescimento sugere que uma parcela significativa dos oficiais sente dificuldades em progredir dentro da instituição, podendo também estar a influenciar as decisões de saída. Os “projetos pessoais



e profissionais” destacam-se igualmente neste grupo, tendo sido responsáveis por 45.5% das saídas entre 2019 e 2022, diminuindo para 18.2% em 2023, mas voltando a subir para 45.0% em 2024. Sugerindo demonstrar que um número significativo de oficiais opta por deixar a instituição para seguir oportunidades externas que lhes pareçam mais vantajosas.

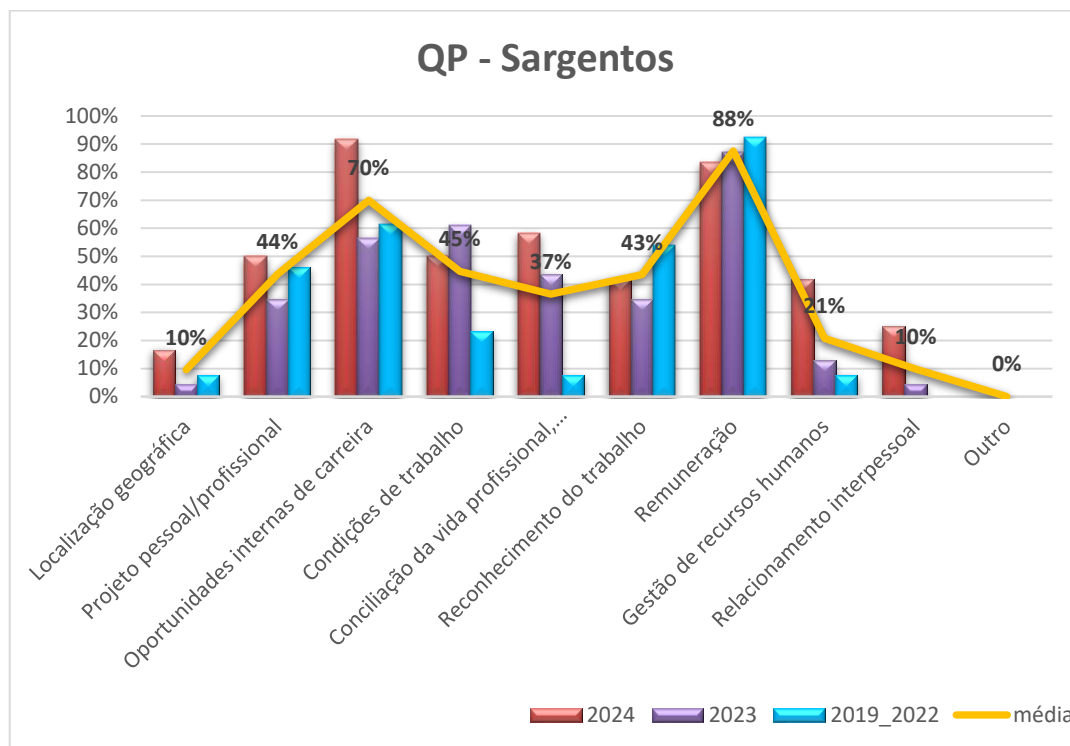


Figura 9 – Razões de saída Sargentos QP

Entre os sargentos, as “oportunidades internas de carreira” são o fator mais crítico, com um crescimento significativo de 61.5% para 91.7%, entre 2019-2022 e 2024. Esse dado sugere uma frustração crescente com a progressão profissional dentro da instituição. A “remuneração”, embora tenha reduzido ligeiramente, continua a ser um fator determinante, sendo responsável por 92.3% das saídas em 2019-2022 e 83.3% em 2024.

Os “projetos pessoais e profissionais” também representam um fator importante entre os sargentos, com 46.2% das saídas entre 2019 e 2022, aumentando para 50.0% em 2024. Esse crescimento poderá indicar a procura de novos desafios e oportunidades externas, o que sugere que este grupo pode estar a utilizar o serviço militar como um meio temporário para alcançar outros objetivos profissionais.

A análise das razões de saída dos Oficiais e Sargentos do QP, entre 2019 e 2024, revela padrões distintos nas motivações que levam ao abandono da carreira militar. Além das principais preocupações como a remuneração, oportunidades internas de carreira e



conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, destaca-se o impacto crescente dos projetos pessoais e profissionais como fator determinante para a saída dos militares.

Os dados mostram que, para ambas as classes, as saídas motivadas por fatores estruturais como a remuneração e a progressão de carreira continuam a ser significativas, mas os projetos pessoais e a busca por novas oportunidades externas estão a ganhar espaço. As estratégias de retenção devem, portanto, considerar não apenas a valorização interna, mas também a criação de planos de carreira mais atrativos e flexíveis para mitigar esta tendência crescente.

Importa também efetuar uma análise das respostas à questão 13 dos questionários relativos a 2023 e 2024: “Analisando o tempo de serviço prestado à Nação e a carreira militar por si edificada, à luz das variáveis socioculturais contemporâneas, voltaria a concorrer à Instituição Militar e à FAP em particular?”. Da figura abaixo verifica-se que 51% dos oficiais e 55% dos sargentos, que efetuaram abate ao quadro e responderam ao questionário, não voltariam a concorrer à FAP.

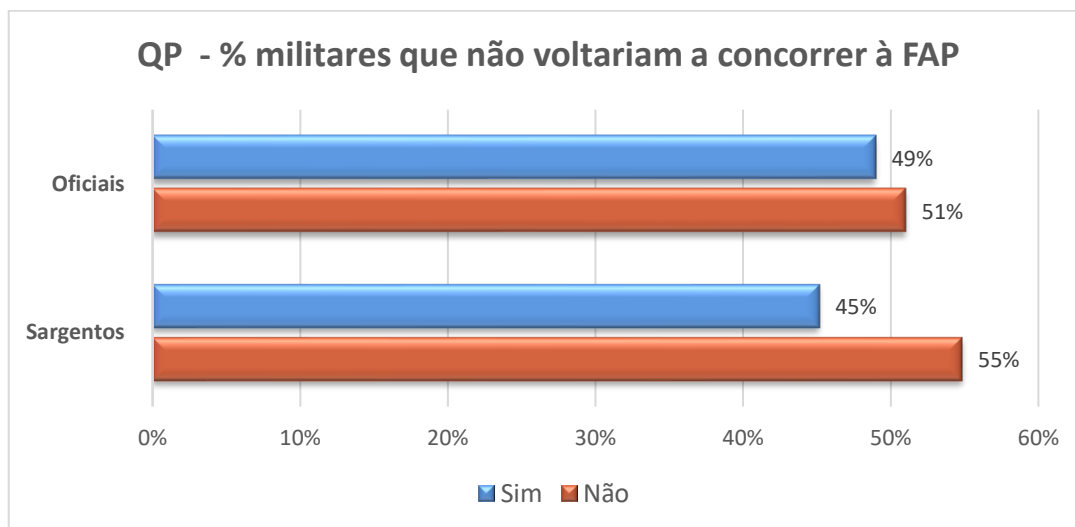


Figura 10 - % de Militares QP que não voltariam a concorrer à FAP

As razões indicadas para a decisão de não voltar a concorrer à FAP, apresentam-se nas figuras 11 e 12.

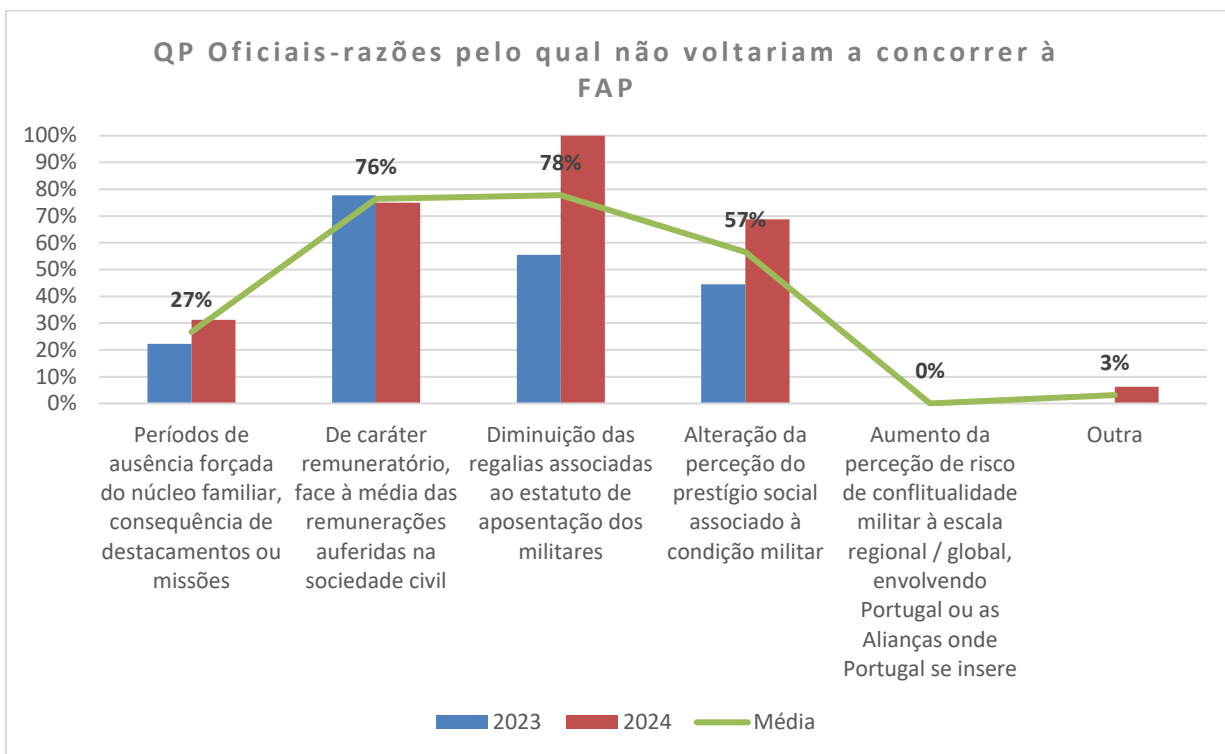


Figura 11 – QP Oficiais - razões de não voltarem a concorrer à FAP

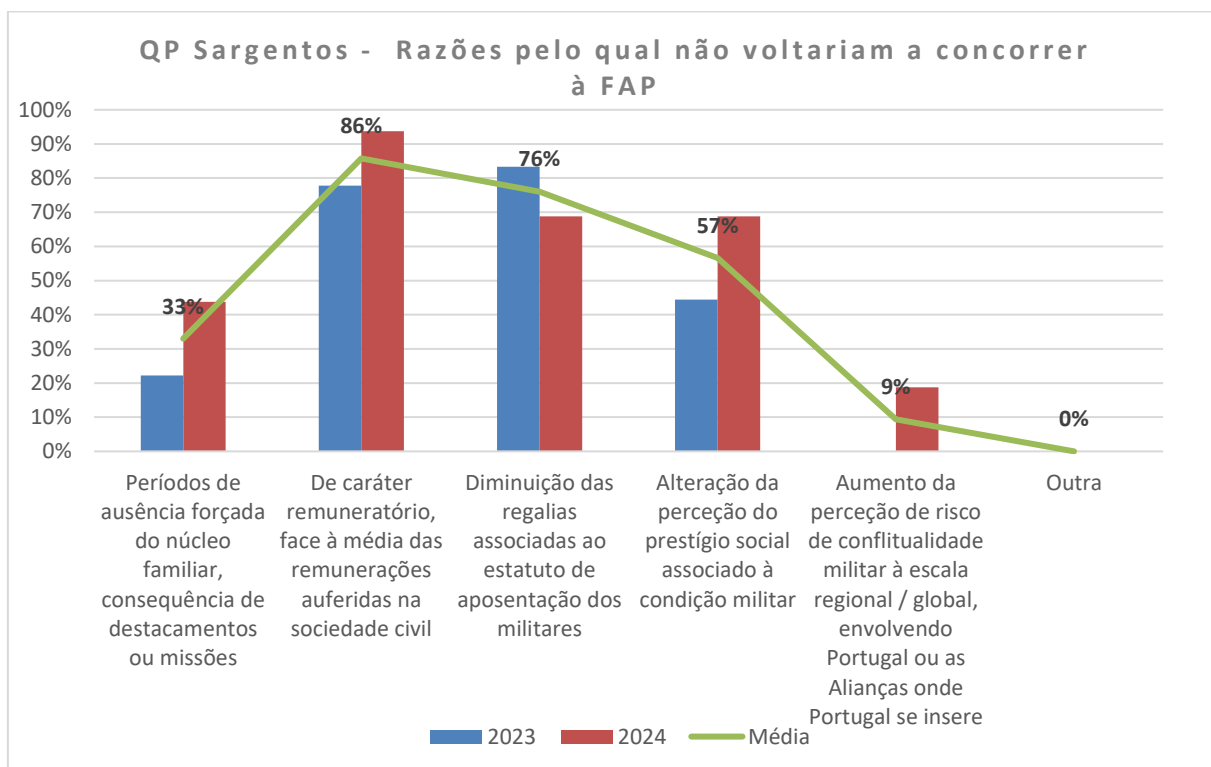


Figura 12 - QP Sargentos - razões de não voltarem a concorrer à FAP



A principal razão para não voltar a concorrer à FAP apontada, por ambas as classes, continua a ser a “remuneração”, contudo, a “diminuição das regalias associadas ao estatuto de aposentação dos militares”, com aumento significativo de 2023 para 2024, no caso dos oficiais, sugere que, caso este fator no inquérito fizesse parte das razões de saída, poderia eventualmente ser um dos principais fatores de *turnover*.

O “prestígio social da condição militar” também apresentou aumento significativo em 2024, enquanto a “perceção de risco de conflitualidade” foi mencionada, mas com impacto residual. Além disso, os “períodos de ausência forçada do núcleo familiar”, relacionados com a conciliação entre vida profissional e pessoal, cresceram em 2024, alinhando-se com os resultados das razões de *turnover*.

Além disso, ainda da análise das respostas aos inquéritos (pergunta 15 do questionário 2023/2024), verifica-se que 76% dos oficiais e 86% dos sargentos que não voltariam a concorrer à FAP, também “não recomendariam a instituição a um familiar ou amigo”, refletindo um cenário de insatisfação generalizada. Esse dado é um alerta para a instituição pois poderá indicar que os problemas enfrentados são estruturais e afetam negativamente a imagem da instituição.

4.3.1.2. Adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen

Adaptar as razões de saída dos militares da FAP ao modelo tridimensional do CO, permitirá uma melhor compreensão do tipo de quebra de comprometimento que influencia a decisão de abandonar a instituição. Os resultados obtidos, para oficiais e sargentos, tendo em consideração a média dos anos considerados, são os evidenciados nas figuras abaixo.

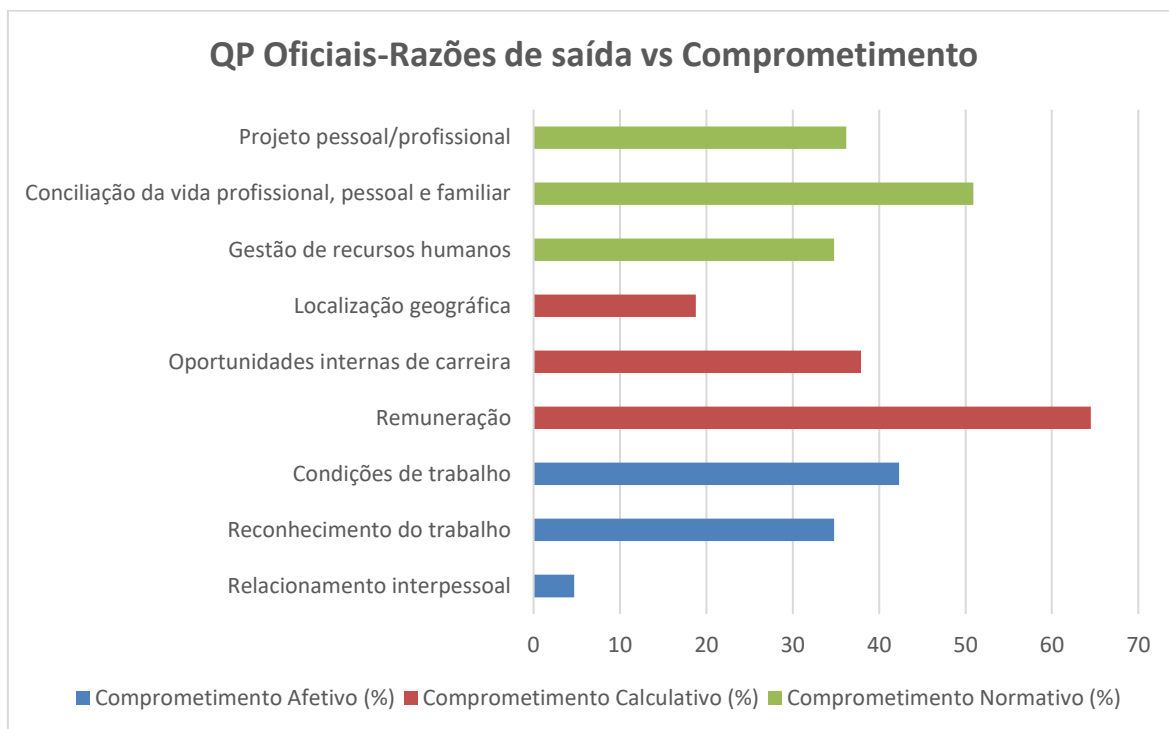


Figura 13 – Adaptação das razões de saída dos Oficiais na teoria do CO

Fonte: autor

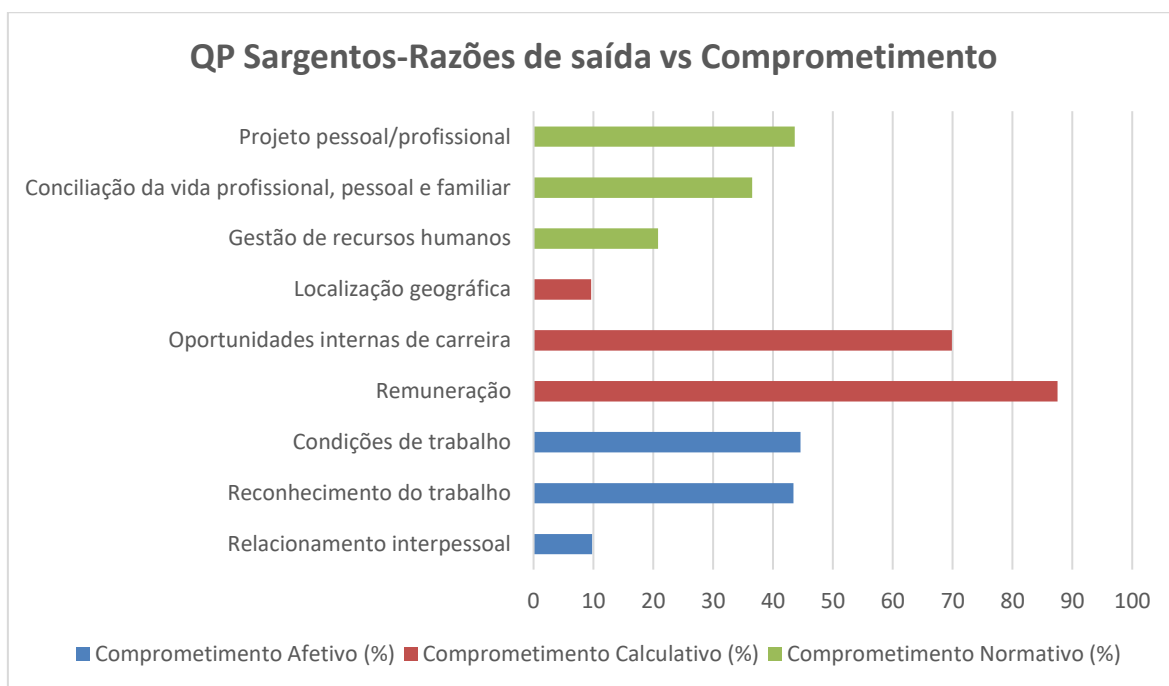


Figura 14 - Adaptação das razões de saída dos Sargentos na teoria do CO

A análise dos motivos para o *turnover* dos militares do QP revela que os tipos de comprometimento e as preocupações específicas de cada classe são distintas. O CC surge como fator determinante para ambas as classes, sendo mais relevante para os sargentos. A



“remuneração” acima de tudo e as “oportunidades de carreira” são os principais impulsionadores da saída, com os militares a considerarem-na mais vantajosa. O CN é influenciado pela “dificuldade na conciliação da vida pessoal e profissional”, mais expressiva nos oficiais. Sugerindo que quando os militares sentem que a FAP impede a realização dos seus projetos pessoais ou profissionais, a obrigação de permanecer diminui. No CA, as “condições de trabalho” e a “falta de reconhecimento” minam o sentimento de pertença, aumentando o risco de *turnover*. Ambientes degradados e falta de valorização reduzem a moral dos militares de ambas as classes.

Ainda, e entre os que não voltariam a concorrer à FAP, os fatores mais impactantes são a “diminuição das regalias da aposentação” e a “remuneração”, que se podem alinhar com o CC, reforçando a sua importância. O CN pode também ser afetado pela “perda de prestígio da carreira militar”, pela diminuição do orgulho e satisfação na instituição.

4.3.2. Militares do RC

4.3.2.1. Principais motivos de *turnover*

Efetuuou-se, para os militares RC, uma análise diferenciada por classes e por anos, que se representa nas figuras abaixo.

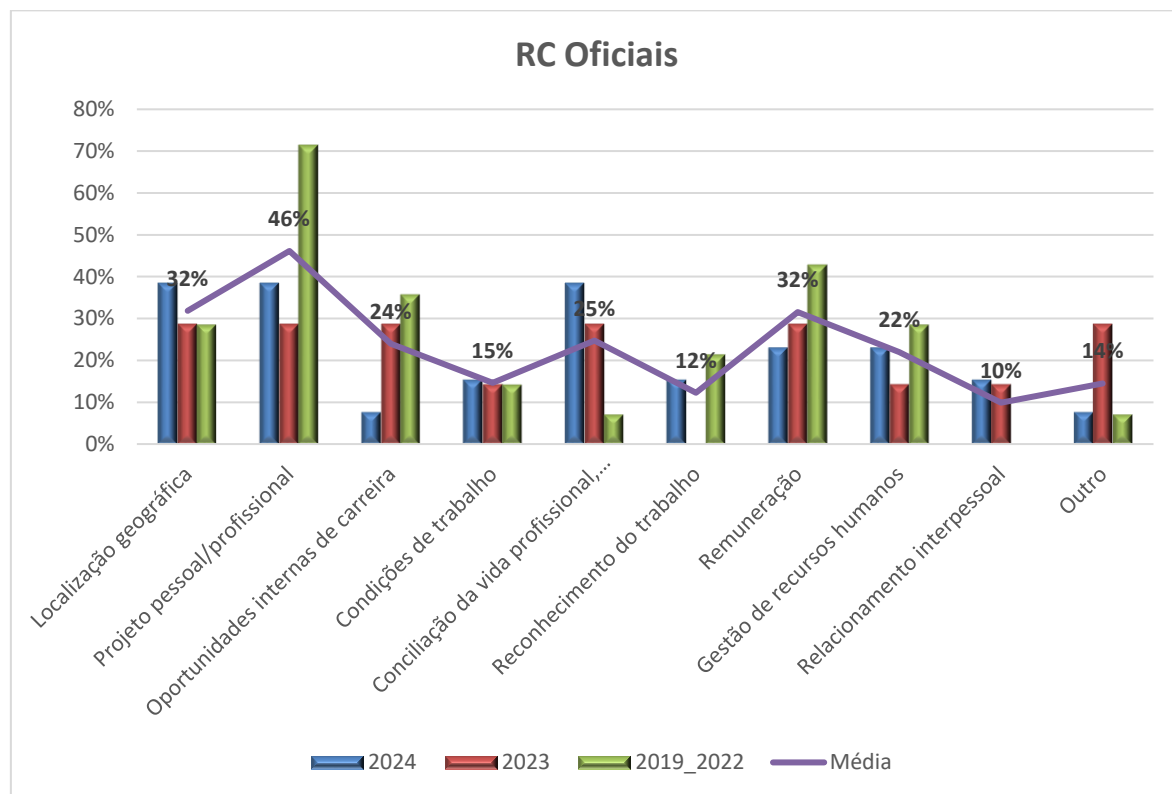


Figura 15 - Razões de saída Oficiais RC



Entre os oficiais, a “remuneração” perdeu importância, reduzindo-se de 42.9% (2019-2022) para 23.1% (2024). Em contrapartida, a “conciliação entre vida profissional e pessoal” cresceu expressivamente, passando de 7.1% para 38.5%. As “oportunidades de carreira”, que eram um fator relevante (35.7% em 2019-2022), caíram para 7.7% em 2024, sugerindo melhorias institucionais nesse aspecto. A razão “projeto pessoal/profissional”, inicialmente responsável por 71.4% das saídas, caiu para 28.6% em 2023, mas voltou a crescer para 38.5% em 2024, levando a supor que muitos oficiais deixam a instituição em busca de oportunidades externas mais atrativas.

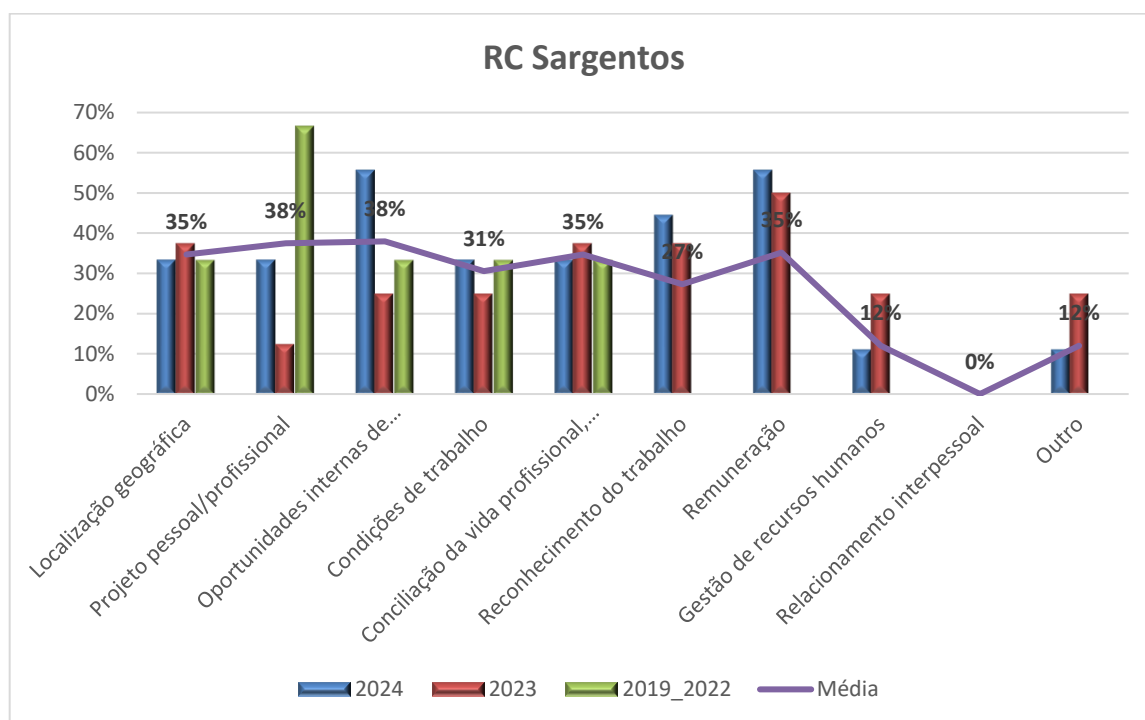


Figura 16 – Razões de saída Sargentos RC

Entre os sargentos, a “remuneração” aumentou significativamente, passando de 0% (2019-2022) para 55.6% (2024), tornando-se no principal motivo de saída. Também cresceu a insatisfação com as “oportunidades internas de carreira”, de 33.3% para 55.6%, sugerindo dificuldades na progressão profissional. O “reconhecimento do trabalho”, antes irrelevante, cresceu para 44.4%, podendo demonstrar que muitos sargentos não se sentem valorizados.

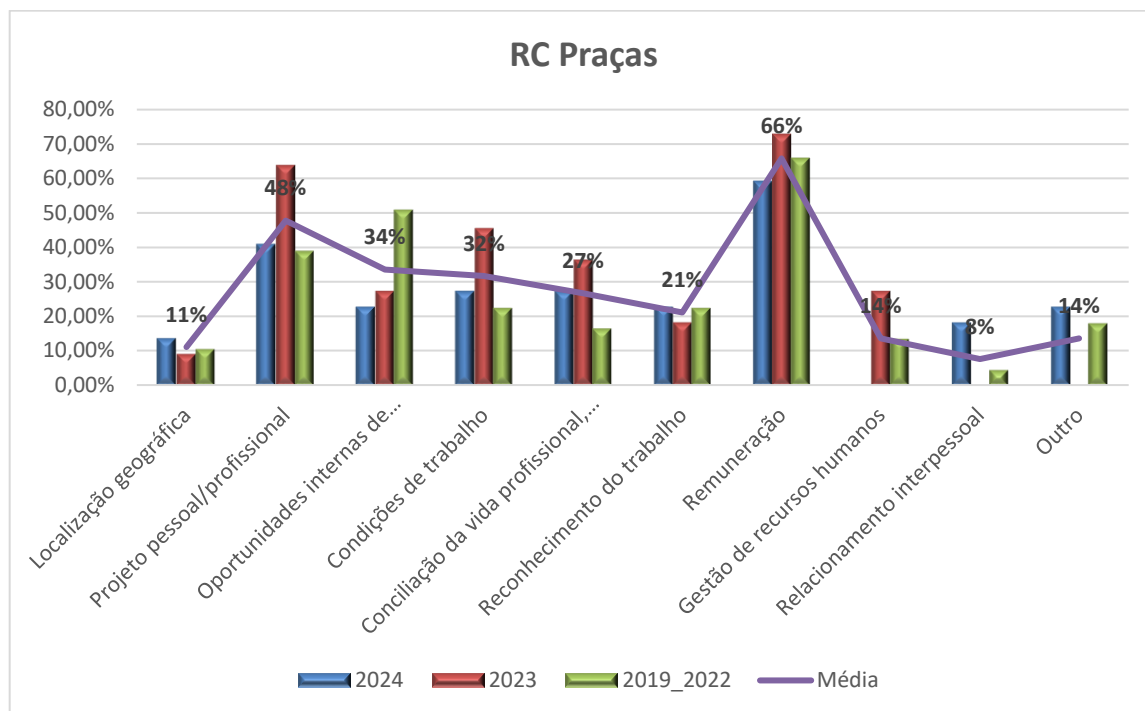


Figura 17 - Razões de saída Praças RC

Nos praças, a “remuneração” manteve-se como o principal fator de saída, atingindo 72.7% em 2023, mas reduzindo-se para 59.1% em 2024. A falta de “oportunidades internas de carreira”, que se cifrava em 50.8% entre 2019 e 2022, caiu para 22.7% em 2024, podendo indicar possíveis melhorias na sua progressão profissional. O “projeto pessoal/profissional” também é relevante para os praças, aumentando de 38.8% (2019-2022) para 63.6% em 2023, antes de cair para 40.9% em 2024. Isso reforça a ideia de que muitos militares encaram a carreira como uma experiência temporária antes de seguir outras oportunidades.

Em suma, a análise dos dados evidencia que fatores como “remuneração”, “progressão na carreira”, “reconhecimento profissional” e “conciliação da vida pessoal e profissional” continuam a ser determinantes para o *turnover* dos militares RC independentemente da sua classe. Além disso, há um número crescente de saídas motivadas por “projetos pessoais e profissionais”, sugerindo uma mudança no perfil e ambições destes militares.

Apresenta-se na próxima figura a análise das respostas à questão 13 do questionário.

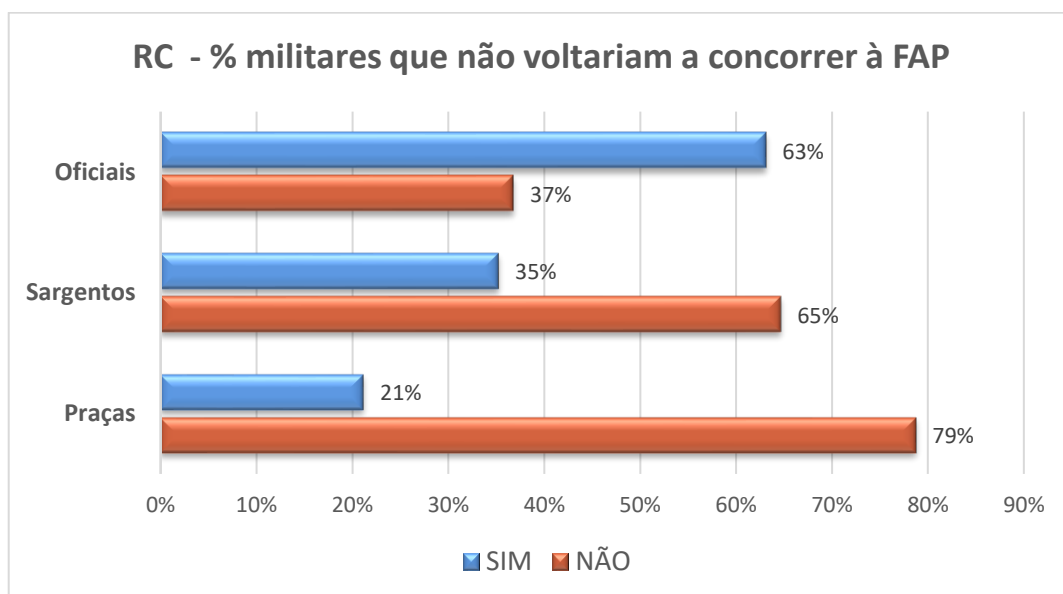


Figura 18 - % de Militares RC que não voltariam a concorrer à FAP

Constatou-se que uma elevada percentagem de militares que se desvincularam da instituição, principalmente nos sargentos e nos praças, não voltariam a concorrer à FAP.

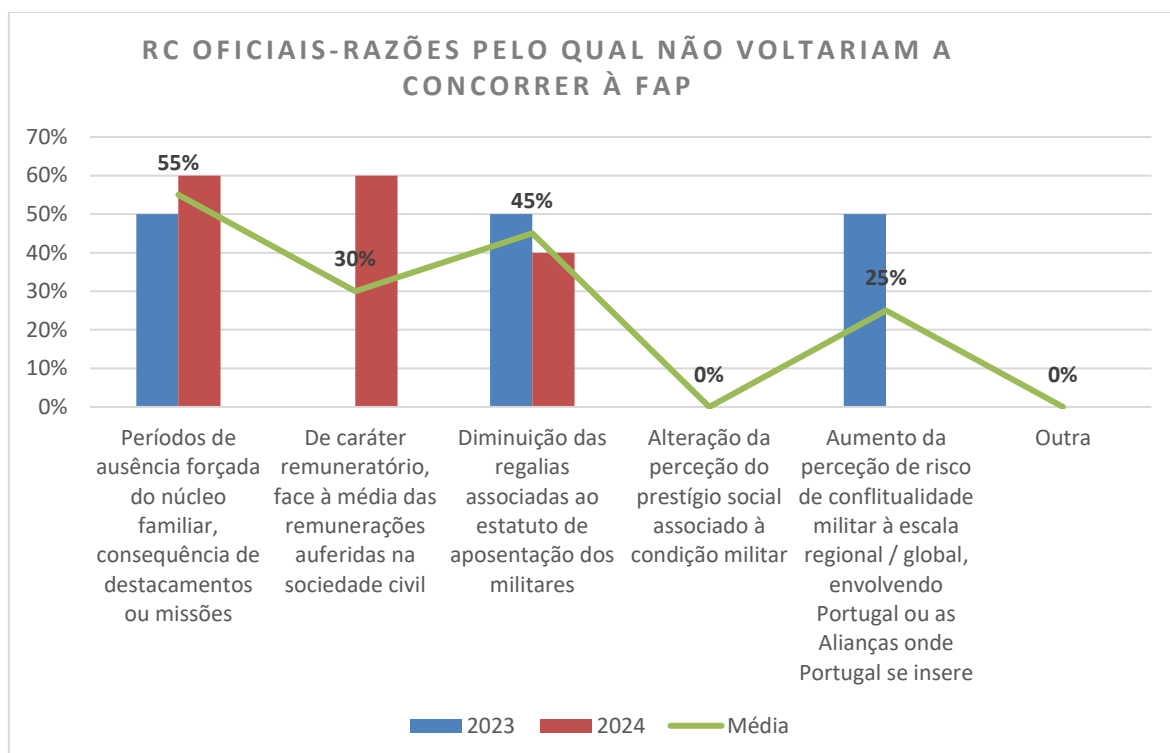


Figura 19 – RC Oficiais - razões de não voltarem a concorrer à FAP



No caso dos oficiais, verificou-se que “a ausência forçada do núcleo familiar” e a “remuneração” são os fatores mais críticos, expressando um crescimento elevado em 2024.

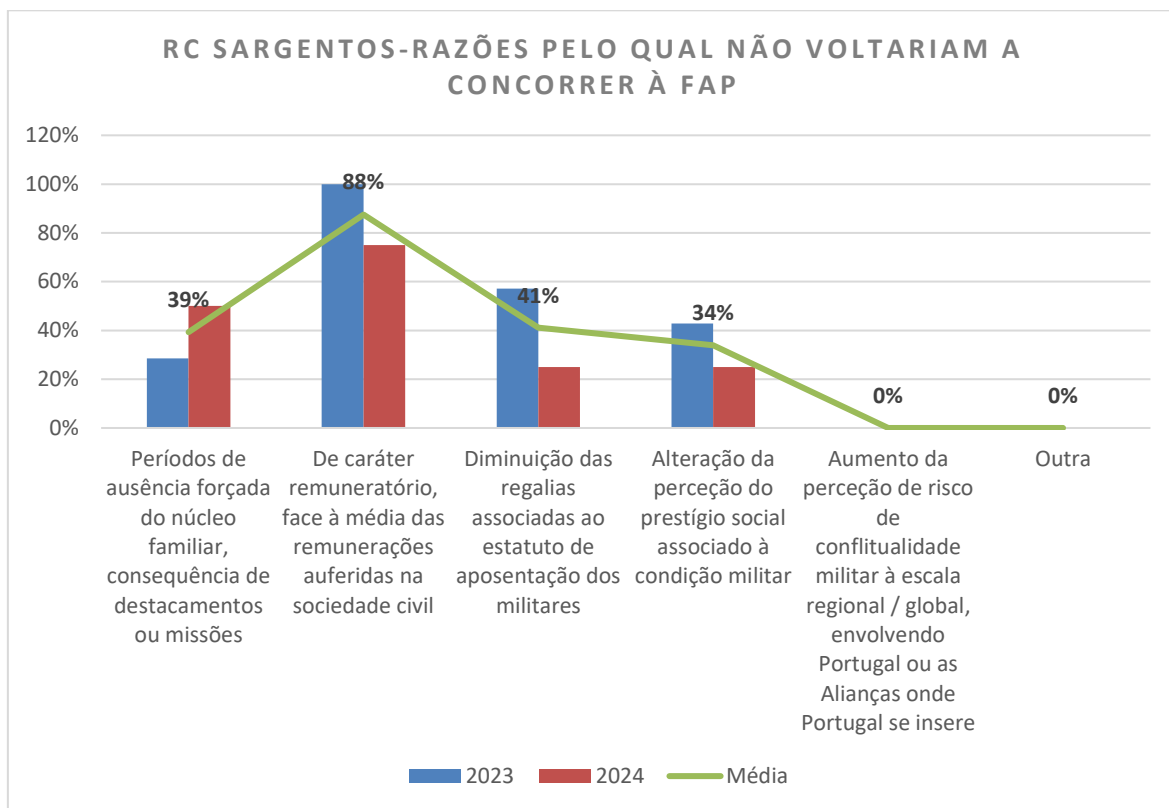


Figura 20 - RC Sargentos - razões de não voltarem a concorrer à FAP

Nos sargentos, a “remuneração” é o fator principal pelo qual não voltariam a concorrer à FAP, no entanto, realça-se também os “períodos de ausência familiar” que tiveram um aumento considerável em 2024.

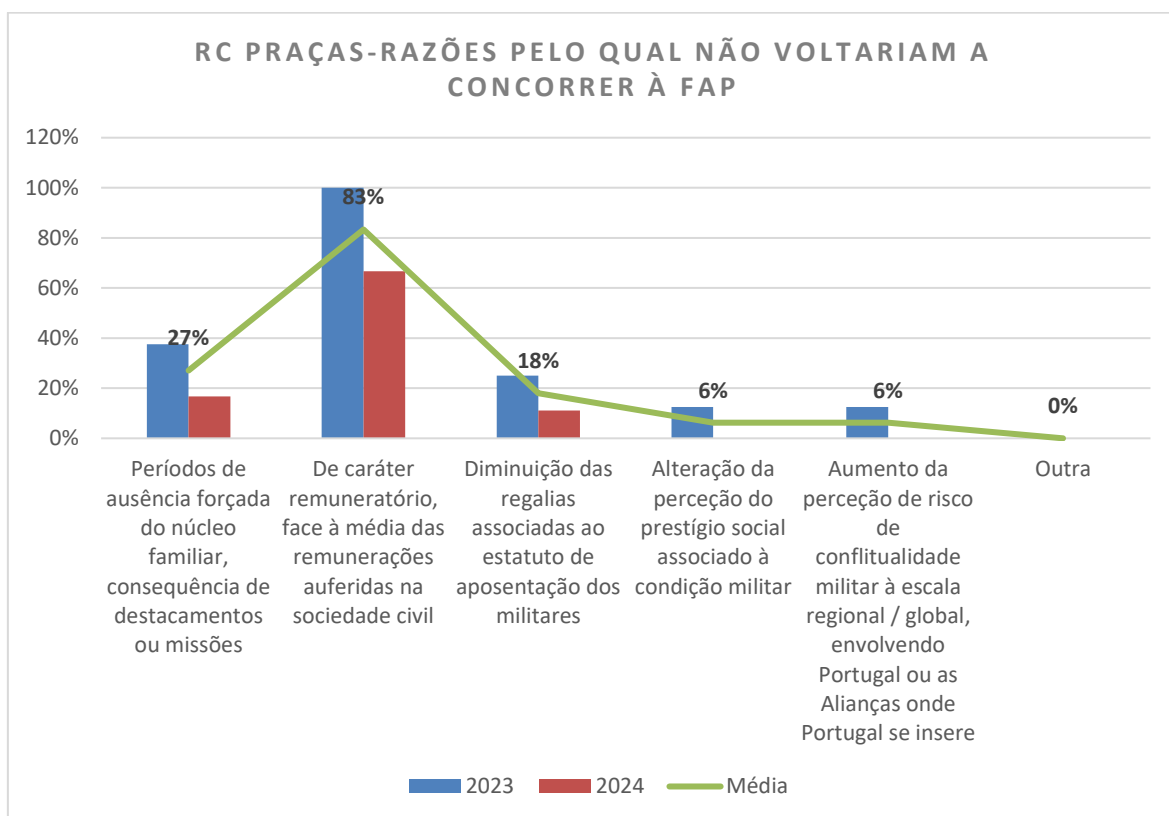


Figura 21 - RC Praças - razões de não voltarem a concorrer à FAP

Nos praças, a “remuneração” é largamente o principal motivo pelo qual não voltariam a concorrer à instituição.

Globalmente, das causas mais referidas para não voltar a concorrer à FAP, realça-se ainda a perceção da “diminuição das regalias associadas ao estatuto de aposentação dos militares” como contributo para a falta de atratividade, valorizado por 50% dos oficiais em 2023. Embora não seja uma razão de saída direta, a perceção de perda de benefícios na aposentação pode influenciar negativamente a recomendação da carreira militar. A “alteração da perceção do prestígio social associado à condição militar”, embora menos expressiva, foi mencionada por 43% dos sargentos e por 6% das praças, em 2023, podendo contribuir também para a não recomendação da carreira militar. Destaca-se igualmente o “aumento da perceção de risco de conflitualidade militar à escala regional/global”, que foi valorizado por 50% das respostas dos oficiais, em 2023. O receio de envolvimento em conflitos militares sugere também ser um fator dissuasor.

Estes motivos valorizados pelos militares RC como razões para não voltar a concorrer à FAP revelam preocupações relacionadas com a segurança, o prestígio e as condições de longo prazo da carreira militar, não sendo os mesmos, no entanto, totalmente capturados



pelas razões de saída mais apontadas pelas três classes, como a “remuneração” e a “conciliação da vida familiar”.

Além disso, ainda da análise das respostas aos inquéritos (pergunta 15 do questionário 2023/2024), constata-se que 43% dos oficiais, 64% dos sargentos e 81% dos praças que não voltariam a concorrer à FAP, também não recomendariam a instituição. Esse resultado sugere insatisfação generalizada, com maior impacto entre os praças. A falta de recomendação pode estar associada a salários baixos, poucas oportunidades de progressão e condições de trabalho deficientes, podendo impactar a imagem da FAP e o recrutamento de novos militares.

4.3.2.2. Adaptação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen

Adaptaram-se as razões de saída dos militares do RC ao modelo tridimensional de Meyer e Allen permitindo uma melhor compreensão dos motivos para a quebra do comprometimento que influenciou a decisão de abandonar a instituição. Os resultados obtidos para as três classes, tendo em consideração a média dos anos considerados, evidenciam-se nas figuras abaixo.

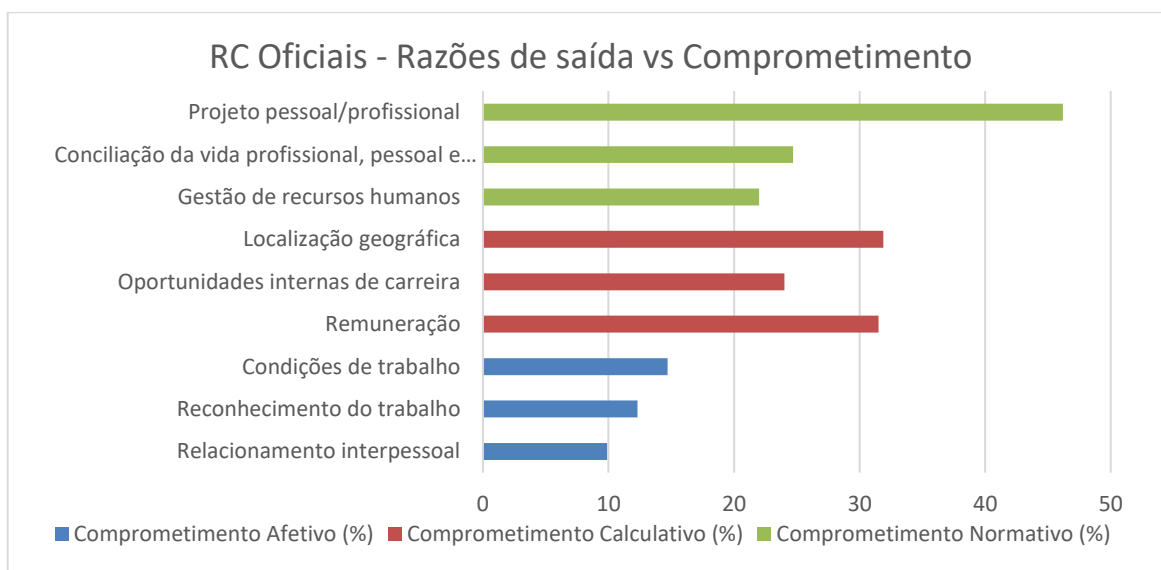


Figura 22 - Adaptação das razões de saída dos Oficiais RC na teoria do CO

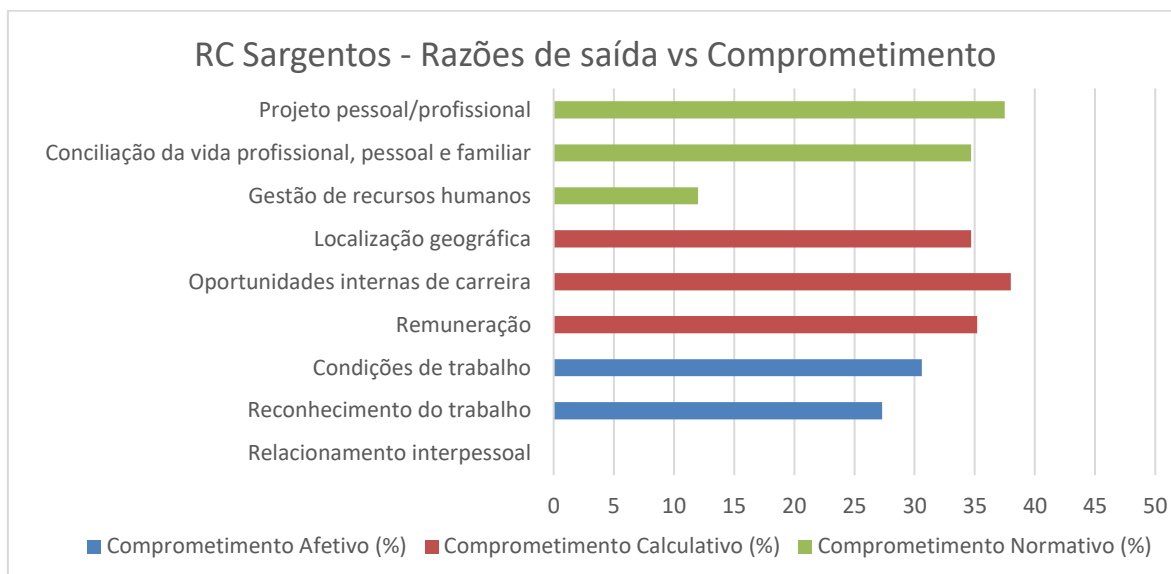


Figura 23 - Adaptação das razões de saída dos Sargentos RC na teoria do CO

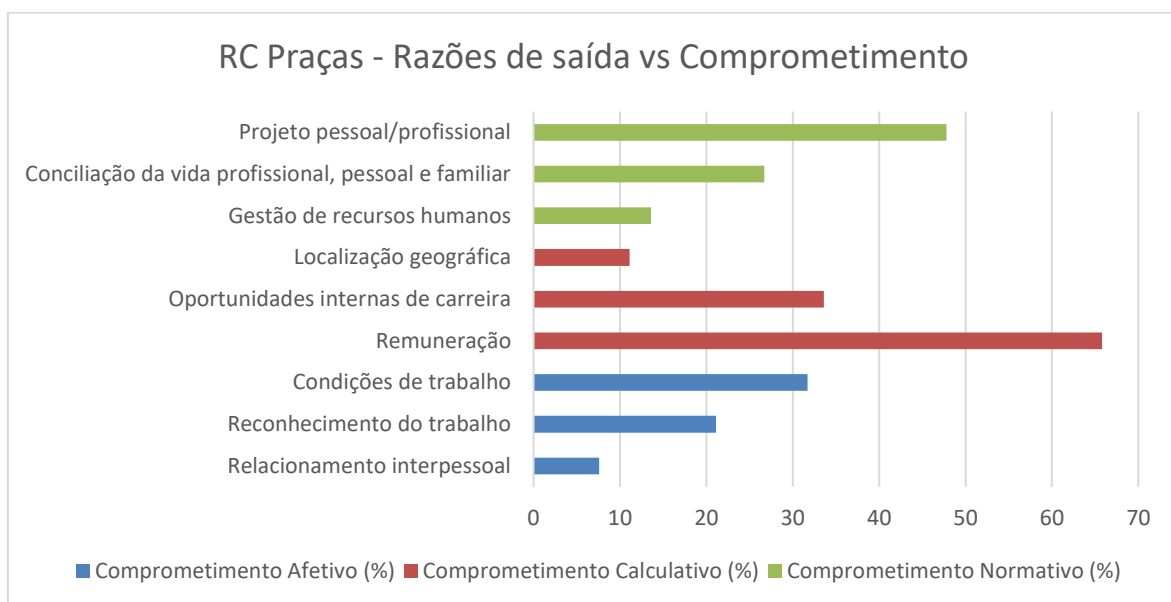


Figura 24 - Adaptação das razões de saída dos Praças RC na teoria do CO

Globalmente, a análise dos motivos do *turnover* dos militares do RC sugere que o CC é o fator mais crítico, sendo a “remuneração” o principal motivo para a saída de militares em todas as classes. Os praças são os mais afetados, provavelmente porque os vencimentos na instituição não são competitivos com o mercado civil. Para os oficiais, a “localização geográfica” também impacta negativamente o CC, enquanto para os sargentos, nesta dimensão, a falta de progressão na carreira é um fator determinante para a saída.



O CN é afetado pelo conflito entre os “projetos pessoais e profissionais” dos militares e as exigências da FAP. Sugerindo que quando os militares sentem que suas ambições são incompatíveis com a carreira militar, o senso de obrigação em permanecer diminui. Este fator destaca-se especialmente entre oficiais e sargentos. Além disso, dificuldades na “conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar” são mencionadas principalmente por sargentos e praças como razões para a sua insatisfação e eventual saída.

O CA está relacionado com o ambiente de trabalho, ao “reconhecimento profissional” e ao “relacionamento interpessoal”. Entre os praças, a percepção de “condições de trabalho” precárias e a falta de valorização podem reduzir o sentimento de pertença. Nos oficiais, a falta de reconhecimento e problemas nos relacionamentos interpessoais influenciam negativamente o CA. Para os sargentos, a falta de “reconhecimento profissional” e de qualidade do ambiente de trabalho, são os fatores mais relevantes para a decisão de saída.

Ainda, e entre os que não voltariam a concorrer à FAP, o fator mais impactante é a “remuneração”, contudo, para os oficiais e sargentos, a “diminuição das regalias da aposentação” é também fator relevante, ambos reforçam a importância do CC. O fator relacionado com os “períodos de ausência forçada do núcleo familiar” é também identificado como um fator importante reforçando o valor do CN..

4.4. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1

A análise sugere que a FAP precisa atuar em várias frentes para reduzir o *turnover* e aumentar o comprometimento dos militares. A remuneração insuficiente é um fator crítico, tornando a carreira menos atrativa. A progressão na carreira deve ser aprimorada, e a dificuldade em equilibrar vida profissional e pessoal exige políticas de maior flexibilidade. A valorização profissional e melhores condições de trabalho são essenciais para fortalecer o vínculo dos militares com a instituição. A baixa recomendação da FAP por parte dos militares que saíram sugere desafios estruturais.

Segundo a teoria do CO de Meyer e Allen, as três dimensões influenciam a saída. No CC a falta de progressão e melhores oportunidades no setor civil impulsionam o *turnover*. No CN, a incompatibilidade entre carreira e vida pessoal, reduz a permanência. No CA, as más condições de trabalho e a falta de reconhecimento, desmotivam os militares.

A insatisfação geral reflete-se na baixa recomendação da FAP, sendo a redução das regalias de aposentação, a remuneração e a perda de prestígio, as principais razões apontadas.



Assim, em resposta à **QD1**, o *turnover* na FAP é principalmente influenciado pelo **CC**, sendo a “remuneração inadequada”, a “falta de progressão na carreira” e a “redução das regalias de aposentação” os fatores mais decisivos. O **CN** é afetado pela “dificuldade em equilibrar a vida profissional e pessoal”, reduzindo a obrigação percebida de permanecer. Já no **CA**, as más condições de trabalho, a falta de reconhecimento e os problemas interpessoais, enfraquecem o vínculo dos militares com a instituição.



5. Análise das medidas de retenção implementadas em Forças Aéreas congêneres

As dificuldades na retenção de militares são transversais a diversas FA no mundo. A concorrência com o setor civil, a exigência de qualificações técnicas específicas e a necessidade de um compromisso prolongado, tornam essencial a adoção de medidas eficazes para garantir que os militares permanecem no ativo. Tendo por base as respostas aos RFI enviados, analisaram-se as estratégias de retenção adotadas por FA congêneres, abordando iniciativas de valorização profissional e medidas coercivas, que visaram a estabilidade do seu efetivo militar. Assim, de acordo com as respostas aos RFI, seguidamente salientam-se os principais aspetos.

5.1. Alemanha

A Alemanha tem implementado um conjunto de medidas retentivas, especialmente adotadas após a necessidade de aumento dos efetivos das FFAA nos últimos anos. O país reconhece que a alta competitividade do mercado de trabalho exige políticas eficazes para manter o efetivo militar motivado e comprometido com a carreira.

Entre as principais medidas de valorização, destaca-se a *aceleração da progressão na carreira*, permitindo promoções mais rápidas, incentivando a permanência dos militares. Outra estratégia relevante foi a *introdução de prémios de manutenção de pessoal*, que podem alcançar até 30% do salário base, principalmente para reter militares altamente especializados, como pilotos, engenheiros e especialistas em tecnologia da informação.

A Alemanha oferece *benefícios adicionais*, como viagens gratuitas em transportes públicos, apoio à guarda de crianças e teletrabalho para determinadas funções administrativas. Estas iniciativas têm contribuído significativamente para melhorar a qualidade de vida dos militares, reduzindo a insatisfação e incentivando a retenção.

No âmbito das medidas coercivas, destaca-se a *permanência obrigatória após formação financiada pelo Estado*, podendo chegar a três vezes a duração da formação, com um limite máximo de dez anos. Outra estratégia coerciva essencial, é a *imposição de períodos obrigatórios de serviço*, com multas e ressarcimento dos custos de formação para aqueles que deixam as FFAA antes do tempo estipulado. Estas políticas têm reduzido significativamente a evasão, garantido uma força de trabalho qualificada e comprometida.

5.2. Espanha

A FA espanhola também tem enfrentado desafios crescentes na retenção de militares devido à forte concorrência do setor civil. Para lidar com essa situação, foram implementadas diversas estratégias para garantir maior estabilidade no efetivo militar.



Entre as principais medidas de valorização, destaca-se a *melhoria nos complementos salariais*, considerando fatores como perigosidade, responsabilidade e especialização técnica. Esta política visa aumentar a competitividade da remuneração oferecida pelas FFAA em relação ao mercado civil, reduzindo a saída de profissionais altamente capacitados, como pilotos e especialistas em cibersegurança.

Outra iniciativa relevante foi a *adoção de um sistema de avaliação baseado na trajetória profissional e na formação contínua*, permitindo aos militares um melhor planejamento das suas carreiras e incentivando a permanência na instituição.

No âmbito das medidas coercivas, foi estabelecido um *período mínimo de serviço para pilotos militares*, que inicialmente era de dez anos, mas foi ampliado para doze. Além disso, há a *obrigatoriedade de compensação ao Estado*, caso o militar abandone a instituição antes do tempo mínimo estipulado. Estas políticas garantem que o investimento do Estado em formação não seja perdido e asseguram uma maior previsibilidade na gestão do efetivo militar.

5.3. França

A FA francesa tem-se destacado na implementação de medidas eficazes para minimizar a saída precoce de militares, combinando os incentivos financeiros com a progressão estruturada de carreira.

Uma das principais iniciativas foi a *implementação do Prémio de Vínculo ao Serviço*, um bônus concedido aos militares que renovam os seus contratos em especialidades onde há déficit de pessoal.

Outra estratégia fundamental foi a *reestruturação da carreira dos sargentos*, proporcionando-lhes um caminho mais claro de progressão profissional. Esta iniciativa inclui um novo modelo de qualificação contínua, o *Brevet Supérieur*, permitindo aos sargentos ascenderem a cargos de maior responsabilidade e liderança. O reconhecimento por mérito e a criação de bônus específicos para os que atingem posições de comando, têm-se mostrado eficazes na retenção desta classe.

Também foram adotadas *políticas de mobilidade* mais flexíveis, estabelecendo que a primeira transferência obrigatória só ocorra após nove anos de serviço, em vez dos seis anteriores. Foi ainda *ampliada a idade limite* para determinadas categorias, permitindo que profissionais experientes continuem a servir, contribuindo com sua experiência.



Outra medida relevante foi a *política de recontratação automática para militares qualificados*, garantindo a continuidade do efetivo e reduzindo a atratividade das bonificações de saída.

No campo das medidas coercivas, os contratos iniciais passaram a ter um *compromisso de nove anos, com possibilidade de saída no sexto ano*, equilibrando flexibilidade e estabilidade.

Além disso, a França tem investido na *expansão da força de reserva*, procurando duplicar o número de reservistas até 2030. Foram introduzidos *contratos de reserva mais flexíveis e incentivos financeiros* para fortalecer esse contingente. Estas medidas têm permitido maior previsibilidade no planejamento operacional e redução da taxa de saída precoce de militares experientes.

5.4. Itália

A Itália tem adotado uma abordagem equilibrada entre incentivos financeiros e medidas coercivas para garantir a retenção de militares e evitar a saída para o setor civil. A FA italiana reconhece que a retenção de profissionais altamente qualificados, como pilotos, engenheiros e controladores de tráfego aéreo, é essencial para a manutenção da sua capacidade operacional.

Entre as principais medidas de valorização, destaca-se a *melhoria contínua das condições salariais*, com a introdução de *bônus específicos* para militares altamente especializados, como pilotos, controladores de tráfego aéreo e engenheiros de manutenção de aeronaves. Estes prêmios visam compensar o alto *turnover* desses profissionais para o setor privado e aumentar o apelo da carreira militar.

Outra iniciativa relevante é a *adoção de políticas habitacionais e de apoio à família*, incluindo subsídios para habitação em áreas de alto custo e a disponibilização de creches dentro das instalações militares. A intenção é melhorar a qualidade de vida dos militares e das suas famílias, reduzindo a insatisfação causada por mudanças frequentes de base e desafios na conciliação entre vida pessoal e profissional.

A FA italiana implementou ainda um *sistema de incentivos para a progressão na carreira*, no qual, militares com qualificações técnicas específicas podem receber remunerações adicionais ou promoções aceleradas. Este modelo procura reter militares em áreas estratégicas e evitar a sua saída.

Outra estratégia importante é a *implementação de prêmios “anti-êxodo”* para pilotos e controladores de tráfego aéreo, incentivando financeiramente a sua permanência no



serviço ativo após o cumprimento do período mínimo obrigatório. Além disso, foram criadas *iniciativas de apoio psicológico e aconselhamento profissional* para garantir que os militares se sintam apoiados e possam construir uma trajetória sólida dentro da instituição.

Em termos de medidas coercivas, a Itália impõe *compromissos contratuais rígidos*, com tempos de serviço obrigatórios que podem chegar a dezasseis anos, dependendo da especialização. Além disso, aqueles que deixam a instituição antes do prazo estabelecido têm de *reembolsar os custos de formação*, evitando prejuízos ao Estado.

Estas medidas permitiram à Itália manter um quadro de militares experientes e qualificados, reduzindo o *turnover* para o setor privado, exigindo, contudo, uma adaptação constante destas políticas, às mudanças do mercado de trabalho e às novas necessidades estratégicas da defesa.

5.5. Países Baixos

Nos Países Baixos, a retenção de militares tem sido abordada com um equilíbrio entre incentivos e obrigações contratuais.

Entre as principais medidas de valorização, destaca-se o *aumento do salário base*, acompanhado da introdução de *bónus e incentivos financeiros para retenção de militares em áreas críticas*. Esta estratégia visa tornar a carreira militar mais competitiva em relação ao setor privado, especialmente para profissionais altamente qualificados, como pilotos, engenheiros e especialistas em tecnologia da informação.

Outra iniciativa importante, foi a implementação de *condições de trabalho mais flexíveis*, incluindo a possibilidade de compra de horas extra de licença e licenças parentais e de cuidados. Estas medidas permitem que os militares conciliem melhor a sua vida pessoal e profissional, reduzindo a insatisfação causada por exigências rígidas do serviço.

Os Países Baixos investiram também fortemente no desenvolvimento de talentos e progressão na carreira, oferecendo *suporte financeiro para treinos e qualificações adicionais*. O *programa de desenvolvimento de gestão*, para oficiais e sargentos, foi uma das principais ações nesse sentido, garantindo que os militares têm oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento profissional.

No que se refere às medidas coercivas, foi estabelecido um *período mínimo de serviço* de quatro anos para a maioria das funções, enquanto áreas críticas, como a dos pilotos,



possuem um compromisso mínimo de dez anos. Esta exigência procura garantir um retorno adequado sobre o investimento feito na formação desses profissionais.

Também os militares que recebem financiamento para treino ou qualificações adicionais, estão sujeitos a *obrigações de reembolso* caso deixem o serviço militar antes do período estabelecido. Esta política foi implementada para evitar perdas financeiras para a instituição, garantindo que os investimentos em qualificação resultam em benefícios concretos para a FA.

5.6. Principais impactes das estratégias implementadas pelas Forças Aéreas congéneres

Da análise das estratégias de retenção implementadas pelas diferentes FA congéneres identificam-se três principais tipos de efeitos:

Na melhoria da estabilidade do efetivo – A aplicação combinada de incentivos financeiros, progressão de carreira e compromissos contratuais, garantiu que os militares permanecessem na instituição por mais tempo, reduzindo a saída prematura de profissionais qualificados.

Na redução da migração para o setor civil – As FA conseguiram reter profissionais altamente capacitados, como pilotos e engenheiros, competindo de maneira mais equilibrada com o mercado de trabalho civil. O aumento de bónus de retenção e as oportunidades de desenvolvimento interno foram essenciais nesse processo.

No aumento da satisfação e motivação interna – Medidas como apoio familiar, teletrabalho, flexibilidade nas transferências e programas de qualificação contínua, contribuíram para um ambiente mais favorável ao bem-estar dos militares, aumentando o comprometimento e a eficiência operacional.

Estas estratégias, aplicadas de forma conjunta, impactando nas três áreas identificadas, têm sido essenciais para minimizar o *turnover* e garantir um quadro de militares experientes e habilitados, contribuindo para que as FA dos países analisados mantenham a sua operacionalidade e capacidade de resposta aos desafios atuais.

5.7. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

A análise das estratégias de retenção implementadas pelas FA congéneres demonstram que a combinação de *incentivos financeiros* e *restrições contratuais* têm sido essenciais para garantir um quadro estável e qualificado. As medidas de valorização, como *progressão na*



carreira, incentivos financeiros e suporte familiar, têm sido eficazes no aumento da motivação e comprometimento dos militares. Por outro lado, as *restrições contratuais, como períodos mínimos de serviço e reembolso de formação*, garantem que os investimentos sejam revertidos em anos de serviço ativo.

As estratégias de retenção das FA congêneres tiveram três efeitos principais:

- maior estabilidade do efetivo, através de incentivos financeiros, progressão na carreira e compromissos contratuais;
- redução da migração para o setor civil, com bônus de retenção e desenvolvimento interno;
- aumento da satisfação e motivação, promovido por apoio familiar, flexibilidade e qualificação contínua.

Contudo, para manter a eficácia destas medidas, é essencial que elas continuem a evoluir em resposta às transformações do mercado de trabalho e às novas necessidades estratégicas das FA.



6. Propostas a adotar para aumentar a retenção de militares na Força Aérea Portuguesa

Da análise dos questionários de saída identificaram-se como principais fatores de *turnover* na FAP a baixa remuneração, a falta de oportunidades internas, a dificuldade de conciliação entre a vida profissional e a pessoal, assim como a perda de regalias na aposentação. As FA congéneres combinam incentivos financeiros, progressão estruturada e restrições contratuais para garantir a estabilidade dos seus quadros. Nesse sentido, neste capítulo propõem-se Medidas Estratégicas (ME) e respetivas LA, ajustadas à realidade da FAP, visando reforçar o comprometimento e aumentar a retenção dos militares.

6.1. Medidas Estratégicas Propostas

Com o objetivo de aumentar o CO dos militares e assim promover a sua retenção, de acordo com os resultados dos capítulos anteriores, propõem-se as seguintes ME:

6.1.1. Reestruturação da Política Salarial e Benefícios (ME1)

A remuneração inadequada tem sido consistentemente apontada como uma das principais razões de saída dos militares, especialmente nos militares do QP e praças. A concorrência com o setor civil tem tornado a carreira militar menos atrativa em termos financeiros:

LA1 - Ajuste da tabela salarial: atualização dos vencimentos, aproximando-os aos do setor civil, garantindo competitividade salarial e estabilidade financeira a longo prazo, medida essa generalizadamente aplicada em todos os países congéneres analisados.

LA2 - Aumento do salário base nos primeiros anos de serviço: ajuste progressivo para aproximar a remuneração à do setor privado, evitando saídas precoces. Principalmente aplicável aos praças.

LA3 - Bónus de retenção por especialização: implementação de incentivos financeiros para militares que adquiram competências técnicas críticas, à imagem do que é feito em todos os países congéneres. Principalmente para as especialidades críticas e com maior taxa de *turnover* do QP.

LA4 - Benefícios não monetários: expansão de apoios como alimentação e transportes gratuitos para militares e respetivas famílias.



LA5 - Bónus de renovação contratual: incentivos financeiros para militares que optem por sucessivas renovações de contrato, assegurando maior previsibilidade no efetivo, como implementado nos Países Baixos. Aplicável aos militares RC.

LA6 - Revisão das compensações por missões prolongadas: ajuste dos subsídios por destacamentos de longa duração e missões internacionais.

6.1.2. Melhoria das Oportunidades Internas de Progressão (ME2)

A falta de perspectivas de crescimento profissional foi identificada como um dos principais fatores de desmotivação e saída, especialmente entre sargentos no QP, cujo nível de insatisfação ultrapassa os 90%. A FA Francesa reestruturou o percurso dos sargentos para criar um modelo de progressão contínua que pode servir de referência à FAP.

LA7 - Plano de carreira estruturado: implementação de um sistema de progressão por mérito e especialização, garantindo ascensão hierárquica com critérios objetivos. Aplicação no QP.

LA8 - Programas de formação avançada: oferta de cursos especializados em parceria com universidades e instituições militares estrangeiras.

LA9 - Mobilidade funcional: facilidade da mudança de funções dentro da FAP, permitindo uma maior diversificação na carreira, sem necessidade de abandono da instituição.

LA10 - Formação contínua com certificação externa: expansão de cursos que habilitem os militares para funções especializadas, tanto dentro como fora da FAP.

LA11 - Criação de novos postos de responsabilidade: permitir que os militares assumam cargos de maior complexidade, aumentando a motivação e retenção.

6.1.3. Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal (ME3)

A dificuldade em equilibrar a vida profissional com a pessoal foi um fator que aumentou significativamente nos últimos anos, tornando-se numa das principais razões de saída, sobretudo entre oficiais. A Alemanha e a França implementaram políticas que promovem maior flexibilidade nos horários e nas deslocações para mitigar este problema.

LA12 - Flexibilização de horários: implementação de escalas ajustáveis, garantindo que os militares possam gerir melhor o tempo dedicado à família.

LA13 - Política de transferências estruturada: maior previsibilidade nos destacamentos e deslocações, permitindo melhor planeamento familiar.



LA14 - Adoção de políticas habitacionais e de apoio à família: subsídios para habitação em áreas de alto custo, implementação de subsídios para creches e ensino superior dos dependentes dos militares.

LA15 - Horários adaptáveis para funções administrativas: introdução de períodos de trabalho mais flexíveis para determinadas categorias funcionais.

LA16 - Maior previsibilidade na duração dos contratos: possibilidade de definição de períodos de serviço com compromissos ajustáveis. Aplicável ao RC.

LA17 - Melhoria na gestão de licenças: possibilidade de períodos de licença excepcionais para acompanhamento familiar em situações especiais.

6.1.4. Valorização da Condição Militar e Prestígio da Carreira (ME4)

A percepção do prestígio da carreira militar tem diminuído, afetando negativamente o COI e a recomendação da FAP como instituição de carreira.

LA18 - Melhoria do estatuto de aposentação: reavaliação das regalias associadas à reforma dos militares, para evitar a perda de benefícios e garantir uma aposentação condigna. Aplicável ao QP.

LA19 - Campanhas de valorização da carreira: divulgação da importância da função militar e seus benefícios a longo prazo.

LA20 - Reconhecimento público e interno: criação de condecorações e prémios periódicos para militares que se destacam.

LA21 - Estímulo ao sentimento de pertença: desenvolvimento de programas que reforcem o comprometimento dos militares com a instituição.

LA22 - Incentivos de reintegração: criação de benefícios para militares que desejem retornar à instituição após um período fora. Para o RC.

LA23 - Promoção de atividades de integração: desenvolvimento de eventos e ações que fortaleçam a ligação dos militares à instituição.

As medidas propostas, com base nos fatores críticos de *turnover* na FAP e as boas práticas adotadas pelos países congéneres, pretendem contribuir para melhorar as políticas de retenção, aumentando o comprometimento dos militares e, desta forma, garantir um quadro mais estável e motivado, essencial para a continuidade operacional da instituição.



6.2. Validação das Medidas Estratégicas e respectivas Linhas de Ação

A validação das ME e respectivas LA através das entrevistas APA (Apêndice J) evidenciaram, globalmente, um reconhecimento da pertinência das propostas apresentadas. No entanto, algumas LA foram objeto de rejeição, e outras, apesar de validadas, suscitaram alertas importantes merecendo atenção na fase de implementação.

As LA rejeitadas e respetivos motivos foram:

Tabela 8- ME com LA rejeitadas

ME1 - Reestruturação da Política Salarial e Benefícios	
LA2	Aumento do salário base nos primeiros anos de serviço
LA3	Bónus de retenção por especialização
LA6	Revisão das compensações por missões prolongadas
ME2 - Melhoria das Oportunidades Internas de Progressão	
LA10	Formação contínua com certificação externa
LA11	Criação de novos postos de responsabilidade
ME3 - Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal	
LA12	Flexibilização de horários
LA15	Horários adaptáveis para funções administrativas
LA17	Melhoria na gestão de licenças

A **LA2**, rejeitada apenas por J. Caldas, devido ao risco de compressão salarial e sentimento de injustiça entre categorias. A **LA3**, rejeitada apenas por J. Nogueira na sua praticabilidade, devido ao potencial de desmotivação entre especialidades não abrangidas. A **LA6** foi rejeitada apenas por J. Nogueira, considerando que não constitui prioridade atual e que as condições existentes são adequadas. A **LA10** foi rejeitada apenas na adequabilidade por J. Nogueira, reforçando o risco de incentivar saídas após formação, com L. Graça e J. Vicente a sugerirem limitar esta certificação ao estritamente necessário. De referir que esta LA atingiu 100% na praticabilidade e 83% na aceitabilidade. A **LA11** foi rejeitada por J. Caldas, devido à sua complexidade organizacional e impacte transversal exigido no EMFAR. A **LA12** e a **LA15** foram rejeitadas por J. Nogueira, devido ao risco de criar desigualdades internas entre áreas operacionais e administrativas. Salienta-se que a **LA15**, a qual todos os outros entrevistados apenas a consideram parcialmente aceitável. A **LA17** foi rejeitada por J. Nogueira, considerando que o regime existente já é suficiente, de realçar que todos os outros entrevistados a consideraram adequada, praticável e aceitável.



Também diversos alertas foram identificados em várias LA:

Tabela 9- ME com LA com alertas

ME1 - Reestruturação da Política Salarial e Benefícios	
LA1	Ajuste da tabela salarial
LA4	Benefícios não monetários
LA5	Bónus de renovação contratual
ME2 - Melhoria das Oportunidades Internas de Progressão	
LA7	Plano de carreira estruturado
LA8	Programas de formação avançada
LA9	Mobilidade funcional
ME3 - Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal	
LA13	Política de transferências estruturada
LA14	Adoção de políticas habitacionais e de apoio à família
LA16	Maior previsibilidade na duração dos contratos
ME4 - Valorização da Condição Militar e Prestígio da Carreira	
LA18	Melhoria do estatuto de aposentação
LA19	Campanhas de valorização da carreira
LA20	Reconhecimento público e interno
LA22	Incentivos de reintegração

A **LA1**, embora considerada necessária, foi assinalada por I. Loureiro, J. Nogueira e J. Caldas como fortemente dependente de vontade política e disponibilidade orçamental. O mesmo se verificou na **LA4** e na **LA5**, reconhecidas como relevantes, mas condicionadas pelas limitações orçamentais (I. Loureiro, J. Caldas). Na **LA8**, I. Loureiro alertou quanto aos custos e disponibilidade de militares. A **LA9** gerou preocupações quanto à possível fragmentação de competências e perda de continuidade técnica (M. Silva, J. Caldas). L. Graça salienta que a praticabilidade da **LA13** está dependente da boa-fé e disponibilidade dos militares, podendo não acontecer quando o conforto destes é colocado em causa. A **LA14** foi considerada adequada, mas com execução dependente de orçamento e regulamentação específica (J. Caldas, L. Graça). J. Caldas refere que a **LA16** será viável se o regime de contratação especial for implementado na íntegra em todas as especialidades da FAP. A **LA18**, considerada como muito importante, é fortemente dependente de vontade política e disponibilidade orçamental (J. Caldas, I. loureiro) Na **LA19** L. Graça alerta que se não acompanhada de mudanças concretas pode ser insuficiente. Relativamente à **LA20**, M. Silva salienta o risco de desvirtuação das condecorações. Por fim, na **LA22** J. Vicente alertou para o risco de ciclos viciosos de entrada e saída, enquanto J. Caldas considerou que



só deveria ser aplicada no contexto de mudança de regime, de RC para QP, para evitar efeitos indesejáveis na gestão do efetivo.

Como resultado da análise APA, constatou-se que as ME1, ME2 e ME3 têm LA rejeitadas, sugerindo a necessidade de a sua aplicação ser precedida de experiências piloto, regulamentação clara e acompanhamento próximo.

6.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central

Embora as ME sejam globalmente reconhecidas como pertinentes e alinhadas com as necessidades identificadas, a sua implementação exigirá prudência, atenção à vontade política, viabilidade financeira, e uma gestão sensível das dinâmicas internas da FAP. A justiça organizacional e o equilíbrio interno foram unanimemente identificados pelos entrevistados como pilares fundamentais para o sucesso de qualquer estratégia de retenção.

Em resposta à **QC**, propõem a validação de todas as ME e LA elencadas, pois as LA rejeitadas obtiveram uma taxa de rejeição inferior a 20%, isto é, abaixo do critério de rejeição adotado.



7. Conclusões

A FAP tem vindo a enfrentar dificuldades crescentes na retenção dos seus militares, um problema que pode ameaçar a continuidade das suas competências críticas e a operacionalidade da instituição. A saída antecipada de efetivos, particularmente em áreas técnicas e especializadas, não só pode comprometer a capacidade de resposta da organização como também representa uma perda significativa do investimento efetuado em formação. Este trabalho procurou compreender as causas do *turnover*, identificar boas práticas internacionais e propor soluções adaptadas à realidade da FAP.

A análise dos dados recolhidos permitiu identificar os principais fatores que levam os militares a abandonar a instituição, que agrupados segundo o modelo de CO proposto por Meyer e Allen revelaram ser o CC o mais crítico, destacando-se três fatores determinantes: a remuneração insuficiente, a falta de oportunidades de progressão na carreira e a rigidez da localização geográfica. A remuneração e a diminuição das regalias associadas ao estatuto de aposentação dos militares, foram razões também amplamente apontadas por militares que não voltariam a concorrer à FAP, demonstrando o peso que o cálculo racional de custo-benefício assume na decisão de saída.

O CN mostrou-se também afetado, refletindo a perda de sentido de obrigação moral para com a instituição. A dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, os projetos pessoais ou profissionais incompatíveis com o serviço na FAP, a gestão de recursos humanos, considerada incoerente por alguns, e o declínio do prestígio social da função militar, foram fatores destacados para a redução do sentimento de lealdade institucional.

Por fim, no CA, os militares apontaram a falta de reconhecimento profissional e as condições de trabalho como causas principais para o afastamento emocional da organização.

A combinação destes fatores ajuda a explicar o motivo pelo qual uma parte considerável dos militares ter afirmado que não voltaria a concorrer à FAP e, em alguns casos, não recomendar a carreira a outros.

Para além do diagnóstico interno, a análise das soluções adotadas por FA congéneres para aumentar a retenção, permitiu identificar abordagens diferenciadas e bem-sucedidas. A Alemanha apostou em prémios de permanência ajustados às especialidades mais críticas e em políticas de mobilidade flexível. Em França, destacou-se o prémio de vínculo ao serviço e a reorganização da carreira dos sargentos, promotora da progressão associada à qualificação. A Itália implementou prémios financeiros e políticas habitacionais para compensar o custo de vida nas regiões de colocação. Espanha reforçou os incentivos salariais



com suplementos específicos e introduziu períodos obrigatórios de permanência, especialmente para as especialidades mais críticas. Nos Países Baixos, realça-se a gestão de carreira mais flexível e incentivos formativos, com retorno exigido sob a forma de tempo de serviço adicional. Estas abordagens sugerem que a retenção eficaz não resulta de medidas isoladas, mas sim de estratégias integradas, articuladas com os objetivos operacionais e com as necessidades dos militares.

Tendo em conta os fatores identificados no contexto nacional e as boas práticas internacionais, foram propostas quatro ME: reestruturação da política salarial e benefícios (ME1), melhoria das oportunidades internas de progressão (ME2), reforço da conciliação entre vida profissional e pessoal (ME3) e valorização da condição militar (ME4). Estas propostas foram submetidas a avaliação APA, revelando um conjunto de apreciações positivas, mas também reservas e rejeições que merecem destaque.

A ME1 foi considerada muito importante por todos os entrevistados. No entanto, a LA2 foi rejeitada nos três critérios APA, devido ao risco de compressão salarial e sentimento de injustiça. A LA3 foi rejeitada quanto à praticabilidade, com receios de desmotivação entre especialidades não abrangidas. A LA6 foi rejeitada nos três critérios tendo sido questionada a sua prioridade. Estas LA são mantidas como possibilidades futuras, recomendando-se análise detalhada, auscultação institucional e eventual reformulação.

A ME2, embora bem acolhida na sua intenção, inclui propostas com rejeições expressas. A LA10 foi rejeitada quanto à adequabilidade, por ter sido considerada que poderia facilitar a saída de militares. A LA11 foi rejeitada nos três critérios, com alertas sobre o impacte organizacional e sobre a sua aplicabilidade a todos os ramos. Estas propostas continuam a responder a problemas reais e, por isso, são mantidas como medidas a explorar, desde que ajustadas com base em estudos de impacte e orientações claras.

A ME3 foi a que registou mais reservas e rejeições. A LA12 foi rejeitada nos três critérios, tendo sido apontados riscos na sua articulação funcional e a equidade interna. A LA15 foi rejeitada em dois critérios por um dos entrevistados e classificada como apenas parcialmente viável pelos restantes. A LA17 foi rejeitada em todos os critérios pelo motivo de os mecanismos existentes já serem os adequados. Estas propostas, ainda que gerando alguma controvérsia, respondem a áreas de insatisfação expressas por muitos militares e podem ser viáveis em determinados contextos, propondo-se que a sua aplicação seja precedida de experiências piloto, regulamentação clara e acompanhamento próximo.



A ME4, apesar de ter uma validação elevada e não ter nenhuma LA rejeitada, contou com alertas sobre algumas das suas LA, nomeadamente a LA19, que foi considerada insuficiente se isolada de outras medidas estruturais.

As rejeições identificadas em algumas LA, todas elas apenas por um dos entrevistados, não justificam a sua exclusão. Contudo, confirmam a necessidade de as submeter a análises adicionais, de auscultar os militares e de garantir que a sua implementação respeita os princípios de equidade e coerência organizacional, sugerindo-se um estudo de viabilidade ou de adaptabilidade para verificar a sua possível implementação.

Todas as medidas propostas respondem a fragilidades efetivamente diagnosticadas e, se adaptadas à realidade da FAP, poderão contribuir para a retenção e valorização dos seus quadros.

Este estudo representa um contributo para o conhecimento e para a intervenção estratégica sobre a problemática da retenção de militares na FAP. Articulando dados empíricos, fundamentação teórica e análise comparativa, foi possível construir um modelo de intervenção orientado para soluções e adaptável à evolução da realidade institucional.

As principais limitações do estudo residem na representatividade da amostra dos questionários de saída e no caráter transversal da análise, que não permite aferir evoluções ao longo do tempo. A comparação internacional, embora útil, deve ser contextualizada com as especificidades culturais e legais de cada país.

Para investigações futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitam acompanhar os efeitos das medidas implementadas, bem como o aprofundamento da análise sobre o papel das lideranças intermédias e as expectativas das novas gerações face à carreira militar. A comparação entre ramos das FFAA poderá também oferecer contributos valiosos para a definição de uma estratégia nacional de retenção.

Assim, propõe-se que a FAP adote uma estratégia integrada, gradual e sustentada de retenção, assente numa política salarial competitiva, num sistema de progressão transparente, numa conciliação realista entre exigências operacionais e vida pessoal e numa valorização efetiva da condição militar. Esta estratégia, para ser eficaz, deverá ser acompanhada de mecanismos de monitorização, ajustamento contínuo e participação ativa dos próprios militares, assegurando, assim, a coesão, a motivação e a sustentabilidade futura da instituição.



Referências bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Azevedo, A. R. (2021). *O papel das lideranças na retenção de talento* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Perceção de Justiça Organizacional e seus Reflexos na Satisfação e Intenção de Turnover de Auditores Internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07.
- Berberoglu, A. (2018). *Impact of organizational climate on organizational commitment and organizational performance*: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1).
- Branco, E. F. (2018). *A Saída Precoce dos Oficiais Médicos das Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cordeiro, J. P. (2014). *Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior*. XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed.. Lisboa: Edições Sílabo.
- Czernin, L. (2014). *O voo dos cucos: uma abordagem à gestão de pilotos na força aérea portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 62/2024, de 30 de setembro (2024). *Procede à revisão dos suplementos da condição militar, residência e serviço aéreo e cria os suplementos de deteção e*



inativação de engenhos. Diário da República, 1ª Série, 189. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 6/2022, de 7 de janeiro (2022). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o triénio de 2022-2024*. Diário da República, 1ª Série, 5, 10-22. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 90/2015, 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 31/2015, 04 de março (2015). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2015*. Diário da República, 1ª Série, 44, 1304-1308. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 241/2015, 15 de outubro (2015). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2016*. Diário da República, 1ª Série, 202, 8978-8981. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 84/2016, 21 de dezembro (2016). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2017*. Diário da República, 1ª Série, 243, 4771-4773. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 7/2018, 09 de fevereiro (2018). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2018*. Diário da República, 1ª Série, 29, 898-901. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 40/2019, 22 de março (2019). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2019*. Diário da República, 1ª Série, 58, 1686-1689. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 04/2020, 13 de fevereiro (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2020*. Diário da República, 1ª Série, 31, 2-8. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 104/2020, 22 de dezembro (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2021*. Diário da República, 1ª Série, 247, 4-10. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 06/2022, 07 de janeiro (2022). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2022-2024*. Diário da República, 1ª Série, 5, 10-22. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Demir, C., Sahin, B., Teke, K., Ucar, M., & Kursun, O. (2009). Organizational commitment of military physicians. *Military Medicine*, 174(9), 929-935.
- Despacho n.º 17/2014, *Aprovação da taxonomia das linhas de investigação do instituto universitário militar*. Aprovado pelo comandante do IUM a 15 de fevereiro de 2024.
- Duque, J. I. (2020). *A influência da motivação para o serviço militar no comprometimento organizacional: O efeito moderador do vínculo contratual dos militares da Força Aérea Portuguesa* ((Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Dupré, E., & Day, A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Esteves, R. M. (2012). *A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Fachada, C. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. (Tese de Doutoramento em Psicologia) - Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Fonseca, C.A.N., 2010, *O Turnover dos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*, (Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Instituto Universitário de Lisboa.
- Força Aérea. (2022). *Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022-2025*. Alfragide: Estado-Maior da Força Aérea.
- Força Aérea. (2022). *Diretiva Estratégica Setorial do Comando de Pessoal 2022-2025*, Alfragide: Comando de Pessoal da Força Aérea.
- Força Aérea. (2024). *Matriz Estrutural de Pessoal 25.27P*, Alfragide: Estado-Maior da Força Aérea.
- Fragoso, P., Chambel, M., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266.
- Fu, W., & Deshpande, S. (2012). Antecedents of Organizational Commitment in a Chinese Construction Company. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 301-307.doi:10.1007/s10551-011-1128-y.



- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S).
- Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2014). Does organization good image help to attract and retain talented employees: Employees perspective. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2), 258-268.
- Jesus, P. M. (2017). *A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado em Aeronáutica Militar, na especialidade de Piloto-Aviador) – Academia da Força Aérea [AFA], Sintra.
- Kaur, B., Mohindru, & Dr. Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. In *Global Journal of Management and Business Studies* 3(10), 1219-1230.
- Kumara, J. W. N. T. N., & Fasana, S. F. (2018). Work Life Conflict and its Impact on Turnover Intention of Employees: The Mediation Role of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(4).
- Law, J., 2015. A dictionary of Business and Management. 5th edition. Oxford: University Press.
- Leitão, J. M. S. (2017). *Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação* (Dissertação de doutoramento) - Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria).
- Loureiro, M. I. (2022) *O papel do mentor na relação entre o comprometimento e a perceção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa, e o seu efeito sobre o turnover* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Instituto Universitário de Lisboa.



- Loureiro, M. I. (2023) *Os médicos militares nas forças armadas portuguesas: contributos para a sua retenção*, (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Ma, S., & Trigo, V. (2008). Winning the war for managerial talent in China. *Chinese Economy*, 41(3), 34–57.
- Machado, M. C. (2023) *O turnover numa empresa do setor da consultoria e auditoria financeira em portugal: proposta de estratégias de mitigação* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Machado, J. V. (2018) *A política de indemnizações na Força Aérea Portuguesa como medida de retenção dos militares* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Maltin, E. (2011). *Workplace commitment and employee well-being: A meta-analysis and study of commitment profiles*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Western Ontario.
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71.
- Martins, A. M. (2013) *Serviço militar em regime de contrato: Cessação antecipada de contrato* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Martins, A. M. (2014) *Turnover e retenção dos militares do regime de contrato da força aérea* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R., 2014. Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2, 154-164.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.



- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology (American Psychological Association)*, 25(4), 381–401.
- Mitrovska, S., & Eftimov, L. (2016). Calculating the cost for employee turnover in the IT industry in Macedonia by using a web calculator. *Journal of Human Resource Management*, vol. XIX, no. 1/2016, 24-33.
- Muhammad, I. H., & Shao, Y. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827–2835.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 484-493.
- Paim, S. A.; Fachada C. P.; Gomes A. P. Clima organizacional e cultura organizacional na Academia da Força Aérea - *Revista de Ciências Militares* Vol. X, Nº2, novembro de 2022.
- Pedrosa, P. M. (2008) *A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Oliveira, J. P. O. B. (2009). *Relação entre Intenção de Turnover, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal* (Tese de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Ornstein, S., Cron, W., & Slocum, J. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.



- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The international journal of human resource management*, 23(8), 1688-1704.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19.
- Rijo, F. J., Marreiros, J.P, Mairos, J. C., Paquete O. (2018). A. A retenção dos Militares nas Forças Armadas – *Revista de Ciências Militares*, Vol VI, Nº1, maio de 2018.
- Santos, C. M. (2015). *Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/as (estudo exploratório)* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* - Universidade Lusíada. Lisboa.
- Silva, D. R. (2022). *Comprometimento organizacional na força aérea portuguesa: a influência de variáveis sociodemográficas e de contexto profissional* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia, Lisboa.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personal Psychology*, [Em linha].
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
- Yarger, H.R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: The little book on big strategy*. DIANE publishing - Estados Unidos da América.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research – design and methods* (5th Ed.). Sage - Thousand Oaks, CA



Apêndice A — Questionários de saída da FAP

Questionário 2019-2022



A preencher pelo serviço de pessoal:

Data de saída: ____/____/____

– INQUÉRITO DE SAÍDA –

1. Identificação

Nome completo(*): _____
Posto: ____ Espec.: ____ NIP(*) ____ U/E/O(*): ____

(*) Campo de preenchimento facultativo

2. Motivo da saída

*Abate aos QP ☐ *Passagem à reserva (55A/40TSM) ☒
*Resolução de contrato ☐ *Não renovação de contrato ☐

3. Razão da saída (ordene por ordem de importância, da 1.ª para a 3.ª)

*Remuneração ☐	*Relacionamento interpessoal ☐
*Localização geográfica ☐	*Gestão dos recursos humanos ☐
*Projeto pessoal/profissional ☒	*Reconhecimento do trabalho ☐
*Oportunidades internas de carreira ☐	*Sistema de assistência na doença ☐
*Condições de trabalho ☐	*Outro (especifique): ☐
*Conciliação trabalho/família ☐	_____

4. Se lhe fosse dada a possibilidade, voltaria a prestar serviço na Força Aérea?

Sim ☐

Não ☒



Questionário 2023-2024

O presente inquérito visa auscultar os motivos e razões que estiveram na origem da decisão de saída da Força Aérea e merecerá um tratamento unicamente estatístico.

Identificação (utilizado nos inquéritos de 2019 a 2024)

1. Nome Completo:

2. Sexo

- F
- M

3. Forma de Prestação de Serviço

- Regime de Contrato (RC)
- Quadros Permanentes (QP)

4. Categoria

- Praças
- Oficiais
- Sargentos

5. Posto

COR	ASPOF	FUR
TCOR	SMOR	2FUR
MAJ	SCH	CADJ
CAP	SAJ	1CAB
TEN	1SAR	2CAB
ALF	2SAR	SOL

6. Especialidade

PILAV	NAV	TMAEQ	CAPLE	OPCART	MELIAV	OPS
ENGAER	TOCC	TMI	MEDVET	OPRDET	MARME	SS
ENGAED	TOMET	TABST	MEDDENT	OPINF	ABST	CLAR
ENGEL	TOCART	TINF	PIL	OPSAS	CMI	SHS
MED	TODCI	TPAA	TOPS	MMA	PA	CAUT
ADMAER	TMMA	TS	RHL	MMT	SAS	
JUR	TMMT	PA	SI	MELECT	MUS	
		(Oficial)				
PSI	TMMEL	CHBM	OPCOM	MELECA	CIBER	

7. Unidade de colocação

Motivos e razões de saída (utilizado nos inquéritos de 2019 a 2024)

8. Motivo de Saída

- Abate aos QP
- Passagem à reserva por declaração
- Passagem à reserva por limite de idade ou tempo no posto
- Rescisão de contrato
- Não renovação de contrato
- Limite máximo de contrato

9. Em caso de abate aos QP

- Cumpriu o tempo mínimo
- Não cumpriu o tempo mínimo



10. Em caso de rescisão de contrato
 - Cumpriu o período de contrato inicial
 - Não cumpriu o período de contrato inicial
11. Razão de Saída
 - Gestão de recursos humanos (ex. avaliação do mérito/indeferimento de licenças)
 - Relacionamento interpessoal (ex. mau relacionamento com as chefias e/ou pares e/ou subordinados)
 - Remuneração (ex. baixo vencimento)
 - Reconhecimento do trabalho (ex. não atribuição de louvores e/ou condecorações / falta de feedback de desempenho)
 - Oportunidades internas de carreira (ex. falta de progressão/ acesso a cargos/missões)
 - Condições de trabalho (ex. instalações degradadas / parque informático desadequado / excesso de trabalho/ acumulação de funções)
 - Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar (ex. impossibilidade de gerir horários/regras das colocações/missões a fim de passar tempo em família)
 - Localização geográfica (residência vs unidade)
 - Projeto pessoal/profissional (ex. projeto incompatível com o serviço na Força Aérea/ concurso a outras forças armadas e/ou forças de segurança)
 - Outra:

Informações complementares (utilizado nos inquéritos de 2023 a 2024)

12. Qual a principal oportunidade de melhoria que identifica, do ponto de vista da gestão do Pessoal, para que a carreira dos militares da Força Aérea se torne mais aliciante?
13. Analisando o tempo de serviço prestado à Nação e a carreira militar por si edificada, à luz das variáveis sócio-culturais contemporâneas, voltaria a concorrer à Instituição Militar e à Força Aérea em particular?
 - Sim
 - Não
- 13.a) Se respondeu não à questão anterior, explicita a(s) razão/razões:
 - Períodos de ausência forçada do núcleo familiar, consequência de destacamentos ou missões
 - De carácter remuneratório, face à média das remunerações auferidas na sociedade civil
 - Diminuição das regalias associadas ao estatuto de aposentação dos militares
 - Alteração da perceção do prestígio social associado à condição militar
 - Aumento da perceção de risco de conflitualidade militar à escala regional / global, envolvendo Portugal ou as Alianças onde Portugal se insere
14. Qual a principal vantagem pessoal que identifica ter advindo do facto de ter decidido enveredar pela carreira militar, na Força Aérea?
15. Recomendaria a Força Aérea a familiar/amigo(a)? (esta questão também foi utilizada no inquérito de 2019 a 2022)
 - Sim
 - Não
16. Que conselho ofereceria a um jovem português que estivesse prestes a iniciar uma carreira na Força Aérea?



Apêndice B — Request For Information

REQUEST FOR INFORMATION (RFI)

(UNCLASSIFIED)

DATE: 17/12/2024

REF:

TO (action):

CC:

REFERÊNCIAS:

SUBJECT: Retention of military personnel in the Air Force

FREE TEXT:

1. Within the extent of the Promotion Course to General Officer of the Portuguese Armed Forces, an academic work is being developed on the theme “The retention of military personnel in the Portuguese Air Force”.
2. Knowing that this is a common issue in several countries, obtaining information on the best practices in these countries is vital for this work.
3. This questionnaire aims to gather information on the strategies being implemented in the Air Forces of NATO to retain their military personnel.
4. Therefore, in the last ten years and in your Air Force, we kindly ask you to answer the questions below:
 - a. What enhancement measures (e.g. well-being, monetary, prestige, working conditions, etc.) have been implemented and have they produced the desired effects?
 - b. What coercive measures (e.g. contracts with a minimum length of stay, compensation if they don't fulfil the contract, etc.) have been implemented and have they produced the desired effects?
 - c. What have been the main reasons for turnover, if possible, by rank (officers, sergeants and soldiers) and by type of contract (permanent staff or fixed-term contracts)?
 - d. Which professional skills (e.g. pilots, engineers, doctors, aircraft mechanics, etc.) have been most affected by turnover?



Apêndice C — ALEMANHA - Resposta aos RFI



Bundesministerium
der Verteidigung

Bundesministerium der Verteidigung, Postfach 13 28, 53003 Bonn

Marc Tachlinski

i. V. Referatsleiter Personal II 1

Botschaft von Portugal
Herrn Verteidigungsattaché

HAUSANSCHRIFT Fontainengraben 150, 53123 Bonn

POSTANSCHRIFT Postfach 13 28, 53003 Bonn

Oberst i.G. Paulo Cabelo dos Santos
Zimmerstraße 56
10117 Berlin

TEL +49 (0)228 12-13210

FAX +49 (0)228 12-43210

E-MAIL

VgPII1@bmvg.bund.de

BETREFF Anfrage Bindung des militärischen Personals an die Luftwaffe;

BEZUG Ihr Schreiben vom 17. Dezember 2024

Bonn, 10. Januar 2025

Sehr geehrter Herr Oberst i.G. Cabelo dos Santos,

Tradução em português enviada gentilmente pelo adido militar em Berlim:

Observação preliminar: Em primeiro lugar, convém notar que as medidas de retenção de pessoal adotadas não se aplicam exclusivamente à Força Aérea, mas são sempre aplicáveis a todas as mulheres e homens do serviço.

Globalmente, desde 2016, quando se registou um aumento das forças armadas de aprox. De 170 000 para 203 000 soldados, registou-se um aumento significativo do número de efetivos. Dado que muitas medidas foram iniciadas em paralelo ou são utilizadas há vários anos, só é possível determinar um efeito cumulativo e os êxitos na retenção do pessoal não podem ser atribuídos a medidas individuais.

a. Que medidas de valorização (por exemplo, bem-estar, dinheiro, prestígio, condições de trabalho, etc.) foram implementadas e produziram os efeitos desejados?

Após décadas de reduções de efetivos, a retenção de pessoal militar foi restabelecida como segundo pilar do cumprimento dos requisitos, par do recrutamento de pessoal externo, no âmbito da implementação do programa de aumento de efetivos. A vontade de permanecer fiel à Bundeswehr como empregador para além do período de serviço previamente estipulado ou numa carreira mais elevada mantém-se inalterada. Para manter o pessoal, são utilizadas, nomeadamente, as seguintes medidas

- Promover o alistamento inicial de voluntários que prestam serviço militar.
- Acelerar a progressão na carreira do pessoal existente para níveis de carreira mais elevados.
- Períodos mais longos de compromisso no decurso de novas obrigações dos militares temporários.
- Aumento das oportunidades de transferência para o estatuto de soldado profissional.
- A reforma tardia utiliza os períodos entre o limite de idade especial (reforma mais cedo possível) e o limite de idade geral (data regular de reforma).
- Supressão dos limites de idade previstos no direito de carreira para o recrutamento, a promoção ou a mudança de estatuto.
- Criação da possibilidade de os oficiais subalternos especializados mudarem o seu estatuto para soldado profissional.



-Criação de duas novas patentes, cabo e cabo-cabo, para aumentar a atratividade da carreira do serviço militar.

-A progressão na carreira é apoiada pela formação escolar/qualificação profissional durante o período de serviço.

Foram igualmente adotadas muitas outras medidas:

O estabelecimento de um "período de pré-aviso" nos primeiros seis meses, tanto para os militares temporários do sexo feminino como masculino, bem como para os que prestam serviço militar voluntário, o tempo necessário para discutir as "demissões emocionais" espontâneas, em especial com as pessoas afetadas, e para examinar a possibilidade de reprogramação - incluindo entre unidades organizacionais. Isto também permite registrar e analisar sistematicamente os motivos da rescisão e, conseqüentemente, tomar outras medidas.

Os percursos de carreira nos nossos modelos de desenvolvimento de implantação eram quase exclusivamente verticais. A progressão na carreira exigia frequentemente a assunção de responsabilidades de gestão e a . Atualmente, os percursos de carreira são possíveis através de tarefas e projetos especializados em igual medida. No interesse da conciliação entre a família e o trabalho, isto encoraja o desenvolvimento regional da carreira.

Para a manutenção de militares profissionais (especialistas) particularmente qualificados numa missão específica ou na Bundeswehr, pode ser concedido um prémio de manutenção do pessoal até 30% do salário de base mensal inicial do militar profissional por cada mês de serviço.

A fim de reter as mulheres e os homens do serviço temporário, pode ser concedido um prémio de compromisso até duas vezes o vencimento de base inicial mensal da mulher ou do homem do serviço temporário por cada ano de , em caso de escassez de pessoal. Para as militares temporárias altamente qualificadas (denominadas "pessoal-chave"), pode ser concedido um prémio de autorização até três vezes e meia o vencimento de base inicial mensal da militar temporária por cada ano de serviço.

A fim de aumentar a percepção das mulheres e homens de serviço como parte da nossa sociedade e de o diariamente ao público, as mulheres e homens de serviço podem viajar de comboio gratuitamente e exclusivamente para viagens de negócios em uniforme desde 1 de janeiro de 2020. Ao mesmo tempo, esta oferta é um importante sinal de apreço, respeito e agradecimento pelo seu serviço nas tropas. A oferta abrange atualmente - na Alemanha - 100% dos serviços de longa distância da Deutsche Bahn (DB) e mais de 95% dos serviços ferroviários locais, como os comboios regionais e suburbanos.

Em 25 de abril de 2024, o Bundestag alemão decidiu introduzir um Dia dos Veteranos na Alemanha. Os veteranos das Forças Armadas alemãs devem ser homenageados no dia 15 de junho de cada ano. O Dia dos Veteranos tem como objetivo expressar o reconhecimento e o apreço da sociedade pelos feitos especiais dos militares. Para além da decisão de instituir um Dia dos Veteranos, o Bundestag decidiu também melhorar de forma sustentável o bem-estar e a assistência aos veteranos e às suas famílias - especialmente para aqueles que foram feridos em combate. Isto inclui, por exemplo, medidas de reabilitação, programas de terapia e planos de cuidados.

Em 2024, foi em Berlim um gabinete de veteranos com pessoal a tempo inteiro, que está à disposição de todos os veteranos para um aconselhamento holístico com vista aos aspetos de assistência e bem-estar. Os serviços de aconselhamento e apoio existentes dentro e fora da Bundeswehr serão utilizados para coordenar esta ação.

A Bundeswehr é um exército pendular. Para uma grande parte dos soldados, a residência familiar e o local de serviço não coincidem. A compatibilidade entre a família e o serviço contribui significativamente para a satisfação profissional. A Bundeswehr, enquanto empregador moderno e competitivo, deve oferecer soluções e apoio a este respeito, uma vez que um equilíbrio funcional entre a vida profissional e a vida privada é a chave para forças armadas motivadas e destacáveis

Neste contexto, a introdução do teletrabalho ou do trabalho independente do local de trabalho (home office) constituiu um grande atrativo, em especial para os funcionários que ocupam postos de trabalho ou que, de um modo geral, têm tarefas adequadas.

No entanto, estas medidas foram muito bem recebidas não só pelo pessoal existente, mas também pelos interessados em servir nas forças armadas com o objetivo de conciliar a família e o serviço. Além disso, o apoio aos membros da Bundeswehr que respeita à guarda de crianças também contribui para a imagem da Bundeswehr como um empregador amigo da família. O trabalho independente do



local de trabalho e o ensino à distância estão integrados em vários cursos no sentido acima referido, sendo assim praticados e aplicados com sucesso.

b. Que medidas coercivas (por exemplo, contratos com uma duração mínima de estadia, indemnizações em caso de incumprimento do contrato, etc.) foram aplicadas e produziram os efeitos desejados?

Os voluntários do serviço militar voluntário podem cumprir um período de serviço de sete a 23 meses. Durante os primeiros seis meses, o chamado período de estágio, o período de serviço pode ser rescindido tanto pelos superiores hierárquicos como pelo próprio interessado, com um pré-aviso de um mês, no dia 1 ou no dia 15 de cada mês. Em caso de dificuldades especiais, a redução do período de serviço pode também ser solicitada após o sexto mês de serviço; a entidade patronal só aprovará este pedido se existir um interesse oficial correspondente. Para além do período de estágio de seis meses acima referido, os militares temporários estão geralmente vinculados às suas obrigações de serviço. Podem igualmente requerer a redução do período de serviço em caso de dificuldades especiais; a entidade patronal só aprovará este pedido se existir um interesse oficial correspondente.

Acima do nível de equipa, o período de serviço é determinado por fases até à conclusão com êxito da formação, de modo que, se as secções de formação não forem aprovadas, o período de serviço termina automaticamente mais cedo.

O militar de carreira pode pedir dispensa em qualquer altura; no entanto, se a formação militar tiver sido combinada com um ciclo de estudos ou uma formação especializada, tal só se aplica após um período de serviço subsequente correspondente a três vezes a duração do ciclo de estudos ou da formação especializada, mas não superior a dez anos. Para determinadas missões, pode ser determinado um período superior ao triplo da duração do ciclo de estudos ou da formação especializada devido montante dos custos associados ao ciclo de estudos ou à formação especializada ou devido a outras circunstâncias especiais relacionadas com o ciclo de estudos ou a formação a duração máxima de dez anos não pode ser ultrapassada.

Se as militares os militares de carreira terminarem a sua relação de serviço por outros motivos antes do fim do período de serviço determinado com base num curso de estudo ou numa formação especializada, as despesas efetuadas com o curso de estudo ou com a formação especializada são reembolsadas por eles em conformidade com o n.º 4 do artigo 49.º da Lei dos Soldados (SG) para os antigos militares de carreira e em conformidade com o n.º 4 do artigo 56.º da SG para as antigas militares temporárias e os antigos militares de carreira.

c. Quais foram os principais motivos de rotação, se possível, por categoria (oficiais, sargentos e soldados) e por tipo de contrato (pessoal permanente ou contratos a prazo)?

Desde 2018, a Bundeswehr tem vindo a um inquérito empírico sobre os motivos de abandono do serviço durante o período de estágio de seis meses após a entrada ao serviço. O inquérito sobre as mulheres e os homens que abandonam prematuramente o serviço militar não revela, há anos, alterações significativas no que respeita aos motivos de abandono prematuro do serviço militar. Tanto os militares do sexo masculino como do sexo feminino e os que prestam serviço militar voluntário em ambos os grupos abandonam o serviço prematuramente principalmente por razões privadas, pessoais e familiares. Estas razões incluem, por exemplo, a distância entre o local de residência e o local de serviço ou um novo emprego. Também é frequentemente referido que havia outras ideias sobre o trabalho nas forças armadas ou que o serviço na Bundeswehr era utilizado como um período de transição até ao início da formação ou dos estudos numa universidade civil. São igualmente invocados motivos de ordem privada/familiar ou relacionados com o exercício outra atividade profissional quando os militares de carreira pedem a demissão ou quando os militares temporários solicitam a redução do período de serviço. Não existe um inquérito por patente.

d. Que competências profissionais (por exemplo, pilotos, engenheiros, médicos, mecânicos de aviões, etc.) foram mais afetadas pela rotatividade?

De um modo geral, registam-se despedimentos de especialistas que não estão suficientemente disponíveis no mercado de trabalho civil. Trata-se principalmente de pessoal com formação académica (médico/técnico) ou com formação especializada (piloto/controlador de tráfego aéreo)



Apêndice D — ESPANHA – Resposta ao RFI



EJÉRCITO DEL AIRE Y DEL ESPACIO MAYOR

MINISTERIO DE DEFENSA
SECRETARÍA GENERAL
SECCIÓN DE RR.II.

En relación a su solicitud Núm. 653/24, de fecha 17 de diciembre de 2024, se remite la información solicitada referente a la retención de personal implementadas en el Ejército del Aire y del Espacio, estructurada según las categorías indicadas:

Medidas de mejora implementadas y efectividad

- **Retribuciones económicas:** En el marco del Real Decreto de retribuciones de las Fuerzas Armadas, se ha mejorado el sistema de complementos, como el CSCE (complemento asociado al puesto ocupado), que tiene en cuenta las especiales condiciones de responsabilidad, preparación técnica, peligrosidad y penosidad de ciertos puestos.
 - **Evaluación y clasificación:** Se ha establecido un sistema de valoración basado en la trayectoria profesional y la formación, que permite una evaluación objetiva y motiva al personal a desarrollar su carrera.
 - **Liderazgo y valores:** El EA ha implementado un modelo de liderazgo enfocado en las personas, reforzando el espíritu de equipo y creando un entorno laboral positivo.
- Medidas coercitivas implementadas y efectividad
- **Resarcimiento económico:** Conforme a la Orden DEF/1252/2021, se establece la obligación de compensar al Estado en caso de renuencia a cumplir los tiempos de servicio establecidos.
 - **Tiempo de permanencia:** El Real Decreto 1111/2015, de 11 de diciembre, establece que los pilotos militares profesionales deben haber completado diez años de servicios efectivos para poder optar a la situación de excedencia voluntaria por interés particular. Posteriormente, se ha modificado este decreto para aumentar el requisito a un mínimo de doce años de servicios efectivos para solicitar esta excedencia.

Principales motivos de rotación/salida

- Factores como la búsqueda de mayor estabilidad familiar y geográfica, junto con las ventajas económicas del sector aeronáutico civil, son los principales motivos de salida, particularmente entre el personal piloto.
- También está aumentando la demanda de personal formado en el campo de la ciberseguridad. Competencias más afectadas por la rotación/salida.
- La especialidad fundamental de Vuelo es la más afectada debido al aumento de oportunidades en el sector civil.
- Actualmente está aumentando la demanda de personal especialista en ciberseguridad.



Apêndice E — FRANÇA – Resposta ao RFI

RETENTION OF NCOs :

The attractiveness and retention issue concerns mainly our NCOs and airmen personnel. Recruiting officers is not a problem, except for some particularly sought-after competences such as Space, IT (Information Technology) and Cyber specialists.

Therefore, today, the efforts of DRHAAE lie principally on the NCOs and the airmen.

The DRHAAE is profoundly changing its approach regarding NCOs and this is achieved through dialogue and training by success. It is transforming the NCOs career paths to facilitate and boost the access to a career and to responsibilities.

This plan is a combination of coherent measures that are necessary for the valorization/promotion of our people. This valorization requires an active collaboration of employers, including the quality of the welcome and integration in the forces.

The DRHAAE has formulated an action plan divided in **9 areas of effort**:

The first one is a new timing/duration of contracts:

- Initial contracts will be 9 years (with « exit door » at the 6th year)
- The PLS (Link to service bonus = allowance/bonus for those who are serving) is maintained only for specialties that are in deficit.

The second one is the Initial training:

- Progressive introduction of block release training (Rochefort-forces) and also use digital as an asset.

In third place comes our new « superior path » (training continuum towards the BS = superior qualification):

- Every NCO is meant to become a team leader
- A selection, based on the unit commander's review, can give access to a continuing training program which validates the prerequisites and ranks the NCOs by merit before they are sent to CS/BS (superior certificate / superior qualification)
- Command will accompany the NCO in his path towards the BS, Brevet supérieur (superior qualification at NCO level).

Fourth is the SOC (Career NCO) Process:

- Every NCO, depending on the need, might become a « career NCO », under some conditions: 6 years in the rank and the S2 (NCO contest/exam) or equivalent.
- A bonus may be provided for those who become a career NCO

Number five is Promotion :

- Dynamisation/boost of the Master-Aircrew (OR-8) promotion
- Implement a « recognition/acknowledgement » promotion towards the rank of Warrant Officer (OR-9) (5 years from the age limit). Promote the deserving Master-Aircrew (OR-8) who hold a post at level Warrant officer (OR-9).

Then, number six is Mobility:

- At the first assignment on an airbase, the first imposed mobility/transfer will be after 9 years (instead of 6 years).
- No mobility in the 5 year period prior to the age-limit.

Next one, number seven is Age-limit carried forward (extended):

- The requested evolution of age limits for NCO is aiming at offering better perspectives to “experience bridge” (passerelles experience) personnel.
- Possibility of derogatory extension up to 12 months (the request must be made asap)



- Lengthening of age limits for Flight Sergeants (OR-7) and Master-Aircrew (OR-8) depending on the retirement reform.

Number eight is NCOs termination-of-service allowance (IDPNO):

- New policy of systematically proposing a new contract to deserving NCOs in the DPNO window to avoid the incentive of an end-of-service bonus. « severance payment » spirit

And last but not least, number nine is DIALOG@ir:

- We explain the unfavourable decisions to airmen via dialogue, first with through a chatbot and then with a human resources counsellor.

RETENTION OF TRADITIONAL/OPERATIONAL RESERVISTS (2024)

Why retaining reservists is a **MAJOR ISSUE ?**

- spread the defense spirit throughout the whole nation;
- have competent reservists, at the right post, at the right time;
- ROI “return on investment” - high costs of training, particularly initial military training;
- meeting the ambitious target (12 000 in 2030).

With **CLEAR OBJECTIVES**:

- a larger operational reserve;
- better trained;
- fully integrated with the regulars.

I. AXIS OF RETENTION

1. ADAPTABLE CONTRACT (offer)

Existing framework:

- Commitments to serve in the reserves for 1 to 5 years;
- Provisional number of days of activity. the average is around 37 days a year, ~ 123€ a day

Specific areas of improvement:

- many people leave between 24 and 44 years old à improve our recruiting and retention policy ;
- Get the strategic retired Reserve (RO2) automatically enlisted within the data base (it will be easier to call them back);
- Favor long commitments, from the first contract, lasting at least 3 years. This duration allows for better anticipation by our reservists and facilitates the progress of his/her career, while reducing HR management costs and training time;
- Favor the suspension of the contract instead of its termination, in the event of temporary unavailability of the reservist.

2. FLEXIBLE TRAINING “Make it simple” :

Existing framework:

- Training (initial, military, professional and promotional training) has been designed from scratch thanks to the comparison with regulars;
- It has to be modernized now; it has to be simplified and modernized to answer our exact needs: I'd like to take into account gamification and distance learning

Specific areas of improvement:

- Converge training content with that of regular personnel, in order to ensure perfect immersion of the reservist in regular units;
- Adapt training courses and training schedules to the constraints, particularly professional ones, of reservists: continuous or discontinuous, intermittent training, modules via distance learning;
- Look for “good match” between civil and military qualifications:
 - a. set up qualifying courses, which can be recognized in the civilian environment;



- b. take into account the skills, qualifications, training and civilian diplomas of reservists in order to adapt the training offer.

3. BESPOKE SUPPORT/GUIDANCE:

Specific areas of improvement:

- The point is to be close to reservists: I mean listening to them, taking requests into account:
 - o Through for instance a mandatory annual rating interview, extended to a counseling interview. The aim is to discuss aspirations and present career pathways, possibilities for advancement, development and mobility;
- We can talk also about facilitated functional and geographic mobility, depending on the wishes and personal or professional situation of reservists, we could implement a rapid and smooth mobility processes between employers;
- Then the reservists' missions could be missions adapted to each profile: pool interviews (entretiens de vivier), to ensure targeted solicitations based on skills and preferences.

4. FINANCIAL INCENTIVE

Existing framework:

- Payment equivalent to that of regulars for all activities carried out under the reserve, both basic pay and bonus/allowances; - Specific incentive bonuses:
 - o Bonus to take a driving test and obtain a driving licence (€1000); o specific study allowance bonus (€100 per month, for training followed in a professional or higher education establishment);
 - o loyalty bonus (annual bonus of €250 paid from the second reserve contract).
 - o Tax exemption on all components of the reservist's pay (tax free reserve income)
- Stable monthly payment, depending on the contract, whether the reservist did his reserve period or not; regularized at the end of the year;
- The age limit has been just set to 72 years old since summer 2023;
- There is a possibility of promotion to higher rank in traditional operational reserve (depending on age, number of reserve days completed, qualifications and degrees).

Specific areas of improvement:

- Ensure prompt payment of reservist pay; for instance we will open discussion soon about a daily payment in accordance with rank and qualifications;
- Ensure that additional pension rights resulting from reserve periods are taken into account.

II. AXIS OF RECRUITMENT

Existing framework:

- There's currently no pb to recruit former military: they know the process and go through it quite easily; former military represent roughly 60% of our reservist;
- But we have to make an effort on youth to join the Reserve. Cause young people represent only 40% and we would like to reach least 50 or 60%. We do need them for national protection purposes/missions.

We have to change our mindset: "from picking to hunting"

Specific areas of improvement:

- We should design a new recruitment policy:
 - o To work on e-recruitment, cause young people are on social medias; o To use our face-to-face current process to recruit reservists;
- We have to improve our job adverts: make them more accurate (description of the job, location etc);
- We have to prioritize the skills we are looking for:
 - o Aircraft pilots and drones; o National territory protection o Cyber o Mechanics NCO's
 - o Air traffic controller



Apêndice F — ITÁLIA – Resposta ao RFI



STATO MAGGIORE AERONAUTICA

3° REPARTO – PIANIFICAZIONE DELLO STRUMENTO AEROSPAZIALE

Reply to the Portuguese Republic - “Request For Information” related to “Retention of military personnel in the Air Force”.

Italian Air Force Datasheet

Reference: Request For Information n° PRT/016/2024.

1. What enhancement measures (e.g. well-being, monetary, prestige, working conditions, etc.) have been implemented and have they produced the desired effects?

a. L'Aeronautica Militare è costantemente impegnata a migliorare il trattamento economico spettante a tutto il personale, mediante l'innalzamento della retribuzione complessiva.

In aggiunta, specifiche indennità retributive sono previste in favore del personale altamente qualificato/specializzato in settori spiccatamente aeronautici a cui sono connessi elevati disagi, rischi e responsabilità. In tal senso, la normativa di settore prevede la corresponsione, in favore del personale pilota effettivamente impiegato in peculiari attività, di indennità aggiuntive a quelle già percepite in virtù dello status di pilota e che remunerano - ad esempio - l'esercizio e i connessi rischi della funzione di istruttore di volo oppure la condizione di essere in servizio presso reparti in stato di costante pronto intervento e in possesso di qualifica per l'impiego di velivoli a pieno carico operativo oppure, ancora, l'effettuazione dell'attività di

collaudatore /sperimentatore in condizioni non ordinarie. Infine, viene operato ogni utile sforzo finalizzato a migliorare le condizioni generali di vita lavorativa del personale, prevedendo istituti di flessibilità dell'orario di servizio e di tutela della genitorialità e della famiglia.

b. Speciali premi economici sono erogati al personale Pilota e Controllore del traffico aereo per incentivare la permanenza in FA anche oltre i periodi di ferma obbligatoria (premi “anti-esodo”). E' in itinere una proposta normativa volta, da un lato, a ripristinare le misure originarie dei premi in argomento (ante legge di stabilità del 2015, che ne ha dimezzato il valore) e, dall'altro, ad attualizzarle, incrementandole secondo dei coefficienti di adeguamento e rivalutazione monetaria che tengano conto del fenomeno inflattivo intervenuto nel tempo.

c. *Politica alloggiativa*

L'AM dispone di un patrimonio alloggiativo, presente in quasi tutte le strutture militari della Forza Armata e dislocato su tutto il territorio nazionale. La politica di gestione delle singole unità abitative è rivolta al soddisfacimento delle esigenze abitative del personale di tutte le categorie, tenendo principalmente in considerazione i trasferimenti d'autorità e gli impegni di servizio connessi all'espletamento di particolari incarichi.

La politica alloggiativa della forza armata è particolarmente sviluppata nelle città con il più elevato costo della vita.

d. *Politica della famiglia: asili nido*

All'interno di alcune installazioni militari dell'AM sono ubicati gli asili nido, fruibili dal lunedì al venerdì, dalle ore 07.00 fino al massimo alle ore 16.30. Sono ammessi frequentatori nel range di età da 3 a 36 mesi. E' previsto un percorso educativo pedagogico a pagamento, fruibile in considerazione di una graduatoria stilata a seconda del reddito del richiedente e di criteri che



prevedono l'attribuzione di punteggi (es. l'essere il frequentatore orfano, diversamente abile, con genitori entrambi lavoratori).

e. Assistenza sanitaria

Tutto il personale dell'AM fruisce di una assicurazione sanitaria integrativa di base, con oneri a carico dell'AM, erogata da una Compagnia assicurativa privata sulla base di un contratto tra la Compagnia e l'AD.

Lo stesso contratto, assicura l'erogazione di ulteriori garanzie assicurative ai singoli militari, su base volontaria e previo pagamento di un contributo a proprie spese.

2. What coercive measures (e.g. contracts with a minimum length of stay, compensation if they don't fulfil the contract, etc.) have been implemented and have they produced the desired effect?

All'atto dell'arruolamento in FA tutto il personale militare dell'AM assume una ferma iniziale, la cui durata temporale varia in relazione alla categoria di personale (Ufficiali, Sottufficiali, Graduati e Militari di Truppa). In particolare:

a. Gli allievi delle accademie militari all'atto dell'ammissione ai corsi sono vincolati a una ferma di 3 anni. All'atto dell'ammissione al terzo anno di corso i frequentatori sono vincolati a una ferma di 9 anni che assorbe quella da espletare. Quest'ultima ferma è elevata a:

- 10 anni per gli iscritti a corsi di laurea di cinque anni di durata;
- 15 anni per gli iscritti a corsi di laurea di sei anni di durata;
- 16 anni per gli appartenenti al ruolo naviganti normale dell'Aeronautica militare.

b. Gli Ufficiali a nomina diretta del ruolo normale e gli Ufficiali dei ruoli speciali ammessi ai rispettivi corsi applicativi, al superamento dei corsi stessi sono vincolati a una ferma di 5 anni decorrente dall'inizio del corso ovvero dalla scadenza della eventuale precedente ferma.

c. Gli Ufficiali piloti e navigatori di complemento (Allievo Ufficiale Pilota di Complemento) sottoscrivono una ferma di 12 anni mentre gli Ufficiali in ferma prefissata (Allievo Ufficiale in Ferma Prefissata) contraggono una ferma di 30 mesi.

d. Per i Marescialli l'attuale ferma è di 2 anni, è in corso di approvazione una proposta legislativa che prevede una ferma di 5 anni.

e. Le carriere iniziali del ruolo Truppa prevedono una ferma complessiva di 6 anni (Volontario in Ferma Iniziale e Volontario in Ferma Triennale).

Nel corso della carriera militare, il personale dell'AM può assumere ulteriori ferme aggiuntive, in relazione a:

a. frequenza di corsi di elevato livello tecnico (cyber, manutenzione aeromobili, ecc.): 5 anni di ferma per il ruolo Ufficiali, Sottufficiali e Graduati.

b. assunzione di incarichi particolarmente qualificanti in campo internazionale (Ufficiali): contraggono una ulteriore ferma pari a 2 volte la durata dell'incarico.

c. corsi di specializzazione delle facoltà mediche universitarie e dottorati di ricerca: contraggono una ulteriore ferma pari a 2 volte e mezzo la durata del corso di specializzazione / dottorato di ricerca.

3. What have been the main reasons for turnover, if possible, by rank (officers, sergeants and soldiers) and by type of contract (permanent staff or fixed-term contracts)?

Le principali ragioni di congedo anticipato sono riconducibili a motivazioni legate alla retribuzione (contratti di lavoro meglio retribuiti da aziende private, sia nazionali che estere) e al work-life balance (problematiche familiari a seguito di trasferimento di sede).

4. Which professional skills (e.g. pilots, engineers, doctors, aircraft mechanics, etc.) have been most affected by turnover?

Negli ultimi dieci anni, le professionalità che sono state maggiormente interessate dall'uscita anticipata dalla Forza Armata sono gli ufficiali naviganti piloti, il ruolo delle armi e i sanitari. L'entità dei congedi anticipati dei Sottufficiali e dei Graduati è stata ritenuta fisiologica e trascurabile.

Italian Air Force Point of Contact:

Lieutenant Colonel Giovanni MACRI' – e-mail: stataereo.ord@aeronautica.difesa.it

Tel. +39 0649866014.



Apêndice G — PAÍSES BAIXOS – Resposta ao RFI

REQUEST FOR INFORMATION (RFI)

FREE TEXT:

What enhancement measures (e.g. well-being, monetary, prestige, working conditions, etc.) have been implemented and have they produced the desired effects?

The improvement measures are a mix of adjustments in primary and secondary employment conditions.

Primary employment conditions:

- An increase in the basic salary, possibly in combination with an allowance and financial bonding measures.

Secondary employment conditions:

- The possibility to buy extra leave hours;
- Possibilities to combine work and care through care leave and parental leave;
- Facilities for talent and career development, including a financial contribution for career training;
- Management Development program for officers and noncommissioned officers.

The Netherlands has a tight labor market, especially where technical positions are concerned. It is difficult to compete in the area of primary employment conditions. As a result of the combination of measures, irregular turnover has decreased.

What coercive measures (e.g. contracts with a minimum length of stay, compensation if they don't fulfil the contract, etc.) have been implemented and have they produced the desired effects?

The military appointment has a minimum length of 4 years, with a different duration set for some functional areas – such as pilots (10 years). In addition, the binding measure and the compensation for career training have a repayment obligation in the event of departure before the repayment term. The combination of measures has ensured a decrease in irregular turnover.

What have been the main reasons for turnover, if possible, by rank (officers, sergeants and soldiers) and by type of contract (permanent staff or fixed-term contracts)?

Across the board, the most important reasons for leaving at one's own request are:

- Primary employment conditions;
- Career opportunities; ☐ Work-life balance.

The Royal Netherlands Air Force has no conscription and only employs permanent military personnel.

Which professional skills (e.g. pilots, engineers, doctors, aircraft mechanics, etc.) have been most affected by turnover?

The turnover has the greatest impact on pilots, aircraft maintenance and communication & informationsystems. .



Apêndice H — FRANÇA – Documento cedido pelo adido militar na embaixada de Paris

RECRUTEMENT -FIDELISATION

Fiche à destination de : AD Portugais

Idée maîtresse de la fiche

Depuis plusieurs années, les armées françaises sont confrontées à des tensions de recrutement et de fidélisation. Faisant notamment face à une compétitivité accrue sur le marché du travail, elles sont soumises à des contraintes tant structurelles que conjoncturelles qui appellent à renforcer l'attractivité de leurs métiers pour parvenir à recruter et fidéliser la ressource humaine nécessaire à la réalisation du contrat opérationnel des armées.

Contexte

La suspension de la conscription militaire en France, décidée par le président de la République en 1996, a induit un mouvement de professionnalisation de l'armée française dotée uniquement de soldats d'active, renforcés par des réservistes. Cette transformation a privé les armées d'un vivier de recrutement jusqu'alors structurant. Le modèle de recrutement des armées françaises s'est ainsi trouvé profondément transformé alors même que les métiers des armes imposent toujours une ressource humaine jeune, formée et apte à répondre aux contraintes opérationnelles.

Le ministère des Armées compte aujourd'hui de l'ordre de **205 000 militaires d'active, 65 000 agents civils et 40 000 réservistes**. De l'impératif de jeunesse du métier des armes découle une moyenne d'âge du personnel militaire peu élevée, qui se situe à 33 ans en 2022. Les armées françaises se caractérisent également par un modèle de flux, reposant sur une majorité de personnels militaires contractuels qui représente 67% des effectifs (dont 100% des militaires du rang).

Des facteurs conjoncturels cumulatifs pesant sur le recrutement et la fidélisation

En second lieu, les difficultés de recrutement auxquelles font face les armées françaises résultent également de **facteurs conjoncturels** :

- **la conjoncture économique actuelle, caractérisée par le maintien d'un niveau de chômage à un niveau modéré**, - autour de 7% - n'est pas sans influence sur la capacité des armées à attirer de nouveaux talents. Recrutant annuellement d'importants volumes, dans une grande diversité de filières, le ministère des Armées est soumis à une concurrence permanente d'autres employeurs, tant publics que privés. Au-delà de l'enjeu d'attractivité, les tensions actuelles du marché du travail pèsent tout autant sur la fidélisation du personnel des armées : de nombreuses compétences, essentielles au bon fonctionnement et aux missions des armées sont hautement valorisables auprès d'employeurs du secteur privé voire du secteur public hors MINARM, ce qui est ainsi source de départs définitifs de l'institution ;

- **les aspirations nouvelles de la jeunesse** : vivier principal de recrutement des armées, la jeunesse est aujourd'hui traversée par des questionnements multiples qui la conduisent à s'interroger sur son rapport au travail et à avoir de nouvelles aspirations. **La bonne conciliation de la vie professionnelle avec la vie personnelle** constitue une priorité absolue des jeunes générations entrant sur le marché du travail. Dans ce contexte, les sujétions fortes imposées par le statut militaire, au premier rang desquelles la mobilité subie, apparaissent comme moins acceptables. Dans le même temps, les compensations offertes par l'institution n'apparaissent plus suffisantes au regard des contraintes imposées par le métier des armes. La durée de l'engagement (moindre aspiration pour le CDI cf. *supra*) apparaît également insuffisante au regard du retour sur investissement escompté par rapport à la durée de formation ;

- **enfin, le nouveau contexte géostratégique, le retour de la guerre en Europe et la perspective d'un conflit de haute intensité**, conduisent à s'interroger sur le modèle actuel de recrutement et la résilience de l'outil de défense. Si en 2015, consécutivement aux attentats terroristes sur le sol français, un impact positif avec un élan du recrutement (dans l'active et la réserve) avait pu être mesuré, les effets de la guerre en Ukraine sur le souhait d'engagement de la jeunesse française, au profit des armées, sont encore



incertains à ce jour et devront être étudiés, en particulier au niveau des militaires du rang des trois armées. Le combat à distance, l'emploi des drones et de la robotique appellent certes de nouvelles compétences mais ne pourront pas à horizon visible suppléer totalement la place de l'homme notamment dans le milieu aéroterrestre très consommateur en ressource humaine. Par ailleurs, et surtout pour l'armée de Terre, le repli régulier du dispositif opérationnel en Afrique pourrait avoir des conséquences sur l'attractivité.

Les mesures prises pour conserver le modèle des armées

Face aux difficultés de recrutement rencontrées par les armées, les mesures suivantes ont déjà été mises en place :

- **politique de recrutement offensive** (« bataille des effectifs ») accompagnée des mesures *infra* ;
- **un effort de communication important** : matérialisé par une nouvelle politique d'accompagnement professionnel, le « plan Famille 2 » qui vise à accompagner les sujétions des militaires, à prendre en compte les contraintes opérationnelles au travers de l'action sociale et à améliorer le quotidien des militaires et de leurs familles. Parmi les efforts de communication menés vers l'extérieur, outre d'importantes campagnes de communication, des ambassadeurs du ministère ont été mis en place : chargés de partager leur expérience, ils permettent d'illustrer la diversité des métiers au grand public ;
- **en termes d'attractivité**, les armées s'attèlent à offrir à des jeunes, de tout niveau, un parcours d'intégration⁴, une formation et un métier, tout en promouvant « l'escalier social »⁵ qui permet aisément à chacun de progresser au sein de l'institution. Les avantages dont bénéficie le personnel (carte SNCF à prix réduit, alimentation, hébergement), mais aussi la validation des acquis de l'expérience, constituent également un axe d'effort de la communication ;
- **sur le plan salarial, des mesures de revalorisation des rémunérations ont été annoncées** : à l'instar de l'ensemble de la fonction publique d'État, des mesures d'attractivité salariales ont été annoncées en 2023. Outre une revalorisation de la partie indiciaire des rémunérations du personnel militaire et civil, le levier indemnitaire a été assoupli. Pour le personnel militaire, la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) est venue adapter, rendre plus juste et plus lisible la partie indemnitaire de leur rémunération. L'objectif poursuivi est également de mieux reconnaître la militarité et ses contraintes afférentes. Un effort notable de 500 M€ par an y est consacré ;
- **à des fins de fidélisation**, les armées veillent à ce que chacun serve dans le métier pour lequel il a été recruté mais également à ce que la qualité du matériel nécessaire aux entraînements du personnel militaire soit assurée, avec également une vigilance sur le nombre de jours d'activité opérationnelle (seuil haut et bas) ; le recours à du personnel civil sur les fonctions qui le permettent est aussi un facteur d'équilibre dans les armées et pour le MINARM dans son ensemble (équilibre PM/PC) ; la prime de lien en service (PLS) a également été mise en place pour jalonner le parcours du soldat, du marin et de l'aviateur afin de l'inciter à poursuivre son service ;
- afin de ne se priver d'aucun talent mais également dans la perspective d'une guerre de haute intensité, les armées françaises se sont données pour ambition de **doubler le nombre de réservistes** en agissant sur tous les leviers possibles ;
- **enfin, des actions sont menées afin de développer l'esprit de défense et de résilience au sein de la société** : outre la journée de défense et de citoyenneté, les journées défense et mémoires (JDM) proposées au sein du service national universel (SNU) constituent une nouvelle opportunité pour **sensibiliser les jeunes aux enjeux de défense**. Il s'agit *in fine* de donner du sens à l'engagement.

⁴ Notamment auprès de la jeunesse avec différentes initiatives (Escadrilles Air Jeunesse, préparation militaire marine et terre, écoles préparatoires techniques, BTS cyber).

⁵ 41% des sous-officiers sont issus des MdR et 46 % des officiers sont issus du corps des SOFF.



Apêndice I — PAÍSES BAIXOS – Documento cedido pelo adido militar na embaixada de Paris

1. What are the types of service in the Armed Forces (conscription, volunteer, mixed, reservists, other)?

The NLD Armed Forces consists of volunteers, both full-time military, civil personnel and reservists. We also consider sourced capabilities part of the workforce. Conscription as an obligated service model is still part of the constitution but has been de-activated after since 1997. The reserve component is gradually boosted since 2017 due to strategic causes as described in de Dutch Defense Vision 2035. in 2005 the volume of the reserve component was strategically decimated, because of shortcuts and shifting operational needs.

2. Are there any significant problems with retention of military personnel?

There are no major problems with general retention, but there is a general need to diminish retention in order to enlarge the force for large-scale military action. Retention is a significant problem though in some categories in which a general labour shortage exists (engineering, cyber, IT, healthcare) in Dutch society.

3. What are the main measures to promote retention? A strategic change to a new HR-model is needed in order to lay a future proof foundation under the recruitment and retention of personnel. In general: overall employment conditions, retention allowances for shortage categories, flexible work locations in a more open HR-environment, conditional part-time employment, better Talent Management and Strategic Personnel Planning that connects all levels are part of that program.

4. Is recruitment succeeding or falling short of needs (what percentage of vacancies are filled each year)?

.....

5. What set of policies and measures are being adopted to boost recruitment?

.....

6. Is there any other significant information that you would like to provide on this topic?

In 2023, the Netherlands introduced a form of competitive voluntary military service (the service year as mentioned above) , which provides up to 10 weeks of basic training followed by appointment into a military vacancy with the status of reservist. It is hoped that this will be an additional source of longer-term military recruit



Apêndice J — Análise de conteúdo das entrevistas APA

Categorias	Subcategorias	Unidade de registro	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
			1	2	3	4	5	6			
ME1 - Reestruturação da Política Salarial e Benefícios											
LA1	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim				X		X	2 de 6	33,3%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X	X	X		X		4 de 6	66,7%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X		X	5 de 6	83,3%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%	
LA2	Adequabilidade	Sim				X	X	X	X	4 de 6	66,7%
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%	
	Praticabilidade	Sim				X	X		X	3 de 6	50,0%
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim		X	X	X		X	4 de 6	66,7%	
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%	
LA3	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim		X			X		X	3 de 6	50,0%
		Não				X			1 de 6	16,7%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X			X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente			X				1 de 6	16,7%	
LA4	Adequabilidade	Sim		X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%	
	Praticabilidade	Sim		X	X	X		X	4 de 6	66,7%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim		X	X	X		X	4 de 6	66,7%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
LA5	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim		X	X	X		X	4 de 6	66,7%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
LA6	Adequabilidade	Sim	X	X			X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não				X			1 de 6	16,7%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim		X			X		X	3 de 6	50,0%
		Não				X			1 de 6	16,7%	
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X			X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não				X			1 de 6	16,7%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
ME2 - Melhoria das Oportunidades Internas de Progressão											
LA7	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim	X			X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
LA8	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X		X	5 de 6	83,3%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%	
	Aceitabilidade	Sim	X			X	X	X	4 de 6	66,7%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X	X					2 de 6	33,3%	
LA9	Adequabilidade	Sim	X	X			X	X		4 de 6	66,7%
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente			X			X	2 de 6	33,3%	
	Praticabilidade	Sim			X	X	X	X	4 de 6	66,7%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X	X					2 de 6	33,3%	
	Aceitabilidade	Sim	X	X			X		3 de 6	50,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente			X		X	X	3 de 6	50,0%	
LA10	Adequabilidade	Sim	X	X			X		X	4 de 6	66,7%
		Não			X				1 de 6	16,7%	
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%	
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente							0 de 6	0,0%	
	Aceitabilidade	Sim	X		X	X	X	X	5 de 6	83,3%	
		Não							0 de 6	0,0%	
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%	
LA11	Adequabilidade	Sim			X	X	X	X	4 de 6	66,7%	
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%	
	Praticabilidade	Sim			X	X	X	X	4 de 6	66,7%	
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%	
	Aceitabilidade	Sim			X	X	X	X	4 de 6	66,7%	
		Não	X						1 de 6	16,7%	
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%	



A retenção na Força Aérea: uma visão para o futuro

Categorias	Subcategorias	Unidade de registro	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6		
ME3 - Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal										
LA12	Adequabilidade	Sim				X	X		2 de 6	33,3%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente	X	X				X	3 de 6	50,0%
	Praticabilidade	Sim		X		X	X	X	4 de 6	66,7%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%
	Aceitabilidade	Sim					X		1 de 6	16,7%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente	X	X		X		X	4 de 6	66,7%
LA13	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim	X		X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente		X					1 de 6	16,7%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
LA14	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim		X		X		X	3 de 6	50,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X		X		X		3 de 6	50,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X		X		X	4 de 6	66,7%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente			X		X		2 de 6	33,3%
LA15	Adequabilidade	Sim			X	X	X		3 de 6	50,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X	X				X	3 de 6	50,0%
	Praticabilidade	Sim		X		X	X	X	4 de 6	66,7%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%
	Aceitabilidade	Sim							0 de 6	0,0%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente	X	X		X	X	X	5 de 6	83,3%
LA16	Adequabilidade	Sim		X	X		X	X	4 de 6	66,7%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X			X			2 de 6	33,3%
	Praticabilidade	Sim		X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%
	Aceitabilidade	Sim		X	X		X	X	4 de 6	66,7%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X			X			2 de 6	33,3%
LA17	Adequabilidade	Sim	X	X		X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim	X	X		X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X		X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não			X				1 de 6	16,7%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
ME4 - Valorização da Condição Militar e Prestígio da Carreira										
Categorias	Subcategorias	Unidade de registro	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6		
LA18	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim		X	X	X		X	4 de 6	66,7%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X				X		2 de 6	33,3%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X		X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%
LA19	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X		X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente					X		1 de 6	16,7%
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
LA20	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente						X	1 de 6	16,7%
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente						X	1 de 6	16,7%
LA21	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
LA22	Adequabilidade	Sim		X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%
	Praticabilidade	Sim		X	X			X	3 de 6	50,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X			X	X		3 de 6	50,0%
	Aceitabilidade	Sim		X	X	X	X	X	5 de 6	83,3%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente	X						1 de 6	16,7%
LA23	Adequabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Praticabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%
	Aceitabilidade	Sim	X	X	X	X	X	X	6 de 6	100,0%
		Não							0 de 6	0,0%
		Parcialmente							0 de 6	0,0%



Entrevistados:

- 1 Tenente-General PILAV João Caldas (CPESFA)
- 2 Major-General PILAV Luís Graça (dDP)
- 3 Major-General ENGAER João Nogueira (dDMSA)
- 4 Brigadeiro-General PILAV João Vicente (dOA)
- 5 Brigadeiro-General MED Inês Loureiro (dDS)
- 6 Coronel PILAV Monteiro da Silva (cDivRec)



LA Validada a 100%

LA Parcialmente validada, pelo menos um dos parâmetros validado parcialmente

LA Rejeitada, pelo menos um dos parâmetros rejeitado