



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Pedro Filipe Brandão Neves

A retenção dos militares na Marinha Portuguesa

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências
Militares Navais, na especialidade de Administração Naval**



**Alfeite
2023**



ESCOLA NAVAL

talantõe e biẽfaire



Pedro Filipe Brandão Neves

A retenção dos militares na Marinha Portuguesa

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
com especialização em Administração Naval**

**Orientação de: Doutor Ivo dos Santos Soares; Capitão-de-fragata AN
Duarte Ramos**

O Aluno

O Orientador

Aspirante AN Brandão Neves

Doutor Ivo dos Santos Soares

Alfeite

2023

Epígrafe

“Success is going from failure to failure without losing enthusiasm.”

[Winston Churchill]

Dedicatória

Aos meus pais, sem eles não era possível.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de diversas pessoas, por isso, demonstro o meu apreço, a todos aqueles que, contribuíram para esta dissertação.

Ao meu orientador, 2TEN ST-ERH Ivo Soares, por todo o empenho, disponibilidade, e apoio demonstrados no decorrer da presente dissertação, bem como, por todas as palavras de motivação e boa disposição.

Ao meu coorientador, CFR AN Duarte Ramos, pelas críticas construtivas e colaboração ao longo do processo da dissertação.

Ao CMG M Romão Neto, Chefe do Gabinete do Superintendente do Pessoal, pela disponibilidade e ajuda prestada que muito serviram de incentivo.

À Direção de Pessoal, em especial ao CMG M Costa Cabral, Chefe da Repartição de Situações e Efetivos, pela disponibilidade e por todos os contributos prestados. Agradeço também ao CFR M Cordeiro Cavaleiro, chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa, ao 1TEN M Vargas da Costa, da Repartição de Situações e Efetivos e à 2TEN ST-ERH Ana Nunes, Chefe da Subseção de Promoções, pela disponibilidade e contributos prestados no âmbito da dissertação.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio demonstrado ao longo do meu percurso na Escola Naval, sem eles não teria sido possível.

Ao Bon, ao Costa e ao Monteiro pelos momentos partilhados ao longo destes anos de Escola Naval, com eles foi mais fácil.

Resumo

Atualmente existe um déficit de militares nas Forças Armadas, diminuindo o constantemente o seu número desde o fim do Serviço Militar Obrigatório em 2004. Este declínio é preocupante dado que as missões das Forças Armadas não se alteraram significativamente sendo o produto operacional o mesmo, apesar de todos os constrangimentos vividos.

As saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa têm registado um aumento significativo nos últimos anos, pelo que nesta dissertação se pretende estudar as razões e os fatores responsáveis para esta situação.

Deste modo, solicitou-se à Direção de Pessoal o acesso à base de dados das entrevistas realizadas aos militares que requereram o abate aos quadros permanentes, a rescisão de contrato e a concessão de licença ilimitada. Os dados foram agrupados e trabalhados de forma a compreender se seria possível identificar algum padrão ao nível das motivações de saída.

Os resultados alcançados foram interessantes, principalmente por comprovarem que muitos dos militares estão a sair da Marinha por aspetos não relacionados diretamente com o vencimento que usufruem. Desta forma, ainda existe margem de manobra para a Marinha atuar e tentar inverter esta situação.

Palavras-chave: Marinha Portuguesa, Militares, Saídas extemporâneas, Retenção

ABSTRACT

Currently there is a shortage of military personnel in the Armed Forces. The number of military personnel has been constantly decreasing since the end of Compulsory Military Service in 2004. This decline is considered worrying because the missions of the Armed Forces have not changed and the operational product remains the same, despite all the constraints experienced.

The extemporaneous departures in the Portuguese Navy have registered a significant increase in recent years, this dissertation intends to study the factors responsible for this situation.

In this way, the Personnel Department was requested to have access to the database of interviews conducted with military personnel who request to be removed from the permanent staff, terminated their contract, and granted unlimited leave. The data was grouped and studied in order to understand if it was possible to identify any pattern in the motivations for leaving.

The results were interesting, mainly because they show that military personnel are leaving the Navy for reasons not directly related to their pay. This gives the Navy room for maneuver to act and try to reverse this situation.

Keywords: Portuguese Navy, Military Personnel, Extemporaneous Departures, Retention

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	I
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	XX
INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO GERAL.....	1
PERTINÊNCIA DO TEMA.....	2
OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	4
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
1. REVISÃO DE LITERATURA	6
1.1. RETENÇÃO E <i>TURNOVER</i>	6
1.2. SAÍDAS EXTEMPORÂNEAS.....	7
1.3. EVOLUÇÃO DO SERVIÇO MILITAR EM PORTUGAL.....	10
1.4. FORMAS ATUAIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR	14
1.4.1. <i>Serviço Efetivo nos Quadros Permanentes</i>	14
1.4.2. <i>Serviço Efetivo em Regime de Contrato</i>	15
1.4.3. <i>Serviço Efetivo em Regime de Voluntariado</i>	15
1.4.4. <i>Serviço Efetivo em Regime de Contrato Especial</i>	15
1.5. O REGULAMENTO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR	16
1.5.1. <i>O primeiro Regulamento de Incentivos e sua evolução</i>	16
1.5.2. <i>O atual Regulamento de Incentivos</i>	21
1.5.3. <i>Apreciação dos incentivos</i>	26
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	30
2.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	32
2.2. DESENHO DE PESQUISA.....	33
2.3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	33

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	36
3.1. EVOLUÇÃO DO EFETIVO MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS.....	36
3.2. EVOLUÇÃO DO EFETIVO MILITAR NA MARINHA PORTUGUESA.....	43
4. ESTUDO DE CASO SOBRE AS SAÍDAS EXTEMPORÂNEAS NA MARINHA PORTUGUESA	48
4.1. <i>Evolução das saídas extemporâneas</i>	48
4.2. <i>Enquadramento do estudo e metodologia</i>	49
4.3. <i>População e amostra</i>	52
4.4. <i>Perfil sociodemográfico do militar</i>	53
4.5. <i>Fatores motivadores de saída</i>	59
4.5.1. <i>Dados relativos às saídas por categoria</i>	60
4.5.2. <i>Dados relativos às saídas por forma de rescisão</i>	63
4.5.3. <i>Dados relativos às saídas por tipologia de unidade</i>	67
4.5.4. <i>Comparação por agrupamentos definidos</i>	71
4.6. <i>Medidas mitigadoras das saídas extemporâneas</i>	72
CONCLUSÕES.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
LIMITAÇÕES DE ESTUDO	82
SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
APÊNDICE A- QUADRO RESUMO DA EVOLUÇÃO DO SERVIÇO MILITAR EM PORTUGAL	93
APÊNDICE B- LOCALIZAÇÃO TEMPORAL DOS INCENTIVOS POR FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	94
APÊNDICE C – GUIÕES DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS	97
APÊNDICE D- NÚMERO DE MILITARES POR FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR ...	108
APÊNDICE E- MOTIVOS NÃO CONSIDERADOS NO ESTUDO	109
APÊNDICE F- SAÍDAS EXTEMPORÂNEAS.....	110
APÊNDICE G- DISTRIBUIÇÃO DAS INCIDÊNCIAS POR AGRUPAMENTO DEFINIDO	111
ANEXO A- EFETIVO AUTORIZADO E EXISTENTE EM RCE	120

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas do procedimento da Metodologia em Ciências Sociais.....	30
Figura 2: Evolução do efetivo global autorizado e existente das FFAA	37
Figura 3: Evolução do efetivo de oficiais autorizado e existente das FFAA	40
Figura 4: Evolução do efetivo de sargentos autorizado e existente das FFAA	41
Figura 5: Evolução do efetivo de praças autorizado e existente das FFAA	42
Figura 6: Evolução do efetivo global autorizado e existente da Marinha	44
Figura 7: Evolução do efetivo de oficiais autorizado e existente da Marinha.....	45
Figura 8: Evolução do efetivo de sargentos autorizado e existente da Marinha	46
Figura 9: Evolução do efetivo de praças autorizado e existente da Marinha	47
Figura 10: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram o abate aos QP	56
Figura 11: Perfil sociodemográfico dos sargentos que requereram o abate aos QP	56
Figura 12: Perfil sociodemográfico das praças que requereram o abate aos QP.....	57
Figura 13: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram a rescisão de contrato	57
Figura 14: Perfil sociodemográfico das praças que requereram a rescisão de contrato .	58
Figura 15: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram a concessão de LI	58
Figura 16: Perfil sociodemográfico dos sargentos que requereram a concessão de LI..	58
Figura 17: Perfil sociodemográfico das praças que requereram a concessão de LI.....	59
Figura 18: Peso percentual dos motivos de saída dos militares em termos globais	60
Figura 19: Peso percentual dos motivos de saída dos oficiais.....	60
Figura 20: Peso percentual dos motivos de saída dos sargentos	61
Figura 21: Peso percentual dos motivos de saída das praças	62
Figura 22: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram o abate aos QP	64
Figura 23: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram a rescisão de contrato	65

Figura 24: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram a concessão de LI.....	66
Figura 25: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades em terra.....	67
Figura 26: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades navais.....	69
Figura 27: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades de fuzileiros	70

Índice de tabelas

Tabela 1: Resumo dos incentivos	17
Tabela 2: Resumo das alterações ao RIPSMM	20
Tabela 3: Etapas de investigação	35
Tabela 4: Evolução das saídas extemporâneas	49
Tabela 5: Modelo de análise	50
Tabela 6: Dimensão da população e amostra por agrupamento definido	53
Tabela 7: Síntese dos motivos justificativos de saída por agrupamento definido	71
Tabela 8: Descrição da amostra das entrevistas	73
Tabela 9: Evolução do quadro legal e caracterização do serviço militar	93
Tabela 10: Localização temporal dos incentivos no RC	94
Tabela 11: Localização temporal dos incentivos no RV	95
Tabela 12: Localização temporal dos incentivos no RCE	96
Tabela 13: Número de militares por forma de prestação de serviço militar	108
Tabela 14: Motivos não considerados no estudo	109
Tabela 15: Número de militares que requereram o abate aos QP	110
Tabela 16: Número de militares que requereram a rescisão de contrato	110
Tabela 17: Número de militares que requereram a concessão de LI	110
Tabela 18: Incidências motivos de saída: Oficiais	111
Tabela 19: Incidências motivos de saída: Sargentos	112
Tabela 20: Incidências motivos de saída: Praças	113
Tabela 21: Incidências motivos de saída: Militares abate QP	114
Tabela 22: Incidências motivos de saída: Militares rescisão RC	115
Tabela 23: Incidências motivos de saída: Militares concessão de LI	116
Tabela 24: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades em terra	117

Tabela 25: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades navais...	118
Tabela 26: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades de fuzileiros	119
Tabela 27: Efetivo autorizado e existente em RCE	120

Lista de abreviaturas e acrónimos

1MAR - Primeiro-Marinheiro

1SAR - Primeiro-Sargento

1TEN - Primeiro-Tenente

2MAR - Segundo-Marinheiro

C- Comunicações

CAB - Cabo

CEMGFA - Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

CFM - Curso de Formação de Marinheiros

CTEN - Capitão-Tenente

DDN - Dia da Defesa Nacional

DGPRM - Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar

DGRDN - Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional

DP - Direção de Pessoal

EM - Eletromecânicos

EMFAR - Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA - Estado-Maior-General das Forças Armadas

EN-AEL - Engenheiros Navais Ramo Armas e Eletrónica

ETA - Eletrotécnicos Ramo de Artilharia

ETI - Eletrotécnicos Ramo de Informações de Combate

FFAA - Forças Armadas

FZ - Fuzileiros

GCRE - Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa

GNR - Guarda Nacional Republicana

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

JUR - Juristas

L - Administrativos

LI - Licença Ilimitada

LOBOFA - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

LSM - Lei de Serviço Militar

M- Marinha

MDN - Ministério da Defesa Nacional

MN- Médicos Navais

MQ- Maquinistas Navais

NRP - Navio da República Portuguesa

OE- Objetivo(s) Específico(s)

OTAN - Organização do Tratado Atlântico Norte

PSP - Polícia de Segurança Pública

QC - Questão Central

QP - Quadro(s) Permanente(s)

QS - Questões Secundárias

RC - Regime de Contrato

RCE - Regime de Contrato Especial

RD - Reserva de Disponibilidade

RIPSM - Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar

RLSM - Regulamento da Lei do Serviço Militar

RV - Regime de Voluntariado

SEN - Serviço Efetivo Normal

SM - Serviço Militar

SMO - Serviço Militar Obrigatório

SP - Superintendência do Pessoal

ST- Serviço Técnico

STEN - Subtenente

TSN - Técnicos Superiores Navais

Introdução

Enquadramento Geral

Nos termos da Constituição e da lei, a Marinha tem como principal missão participar de forma integrada na defesa militar da República, incumbindo-lhe participar em missões internacionais para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, participar em missões no exterior do território nacional de forma a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses.

Além disso, a Marinha executa ações de cooperação técnico-militar, participa na cooperação das Forças Armadas (FFAA) com forças e serviços de segurança, colabora em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas das populações. Deve ainda cumprir com as missões que lhe sejam atribuídas pelo Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e disponibilizar recursos humanos e materiais necessários para o desempenho das competências da Autoridade Marítima Nacional (Decreto-Lei n.º 185/2014).

Com o término da Guerra Fria, em 1991, os países da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) deixaram de ter um inimigo e uma ameaça presente, pelo que o conceito do emprego das suas FFAA tinha mudado. Este novo paradigma fomentou profundas alterações na área da defesa como a profissionalização do setor (Martins, 2014).

Assim, na sequência da 4.ª Revisão Constitucional¹, com a alteração da Lei de Serviço Militar (LSM)², em 1999, adotou-se um novo modelo de prestação de Serviço Militar (SM) assente exclusivamente no voluntariado. Com a publicação do Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, iniciou-se um período transitório para a extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO), sendo estabelecido que este período não poderia exceder quatro anos. Em 2004, termina formalmente o SMO e inicia-se o processo de profissionalização das FFAA, em linha com a maioria dos países europeus (Borges, 2011).

¹ Lei n.º 1/1997, de 20 de setembro

² Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro

A extinção do SMO provocou alterações significativas na estrutura do recrutamento, e a organização militar passou a concorrer, em igual forma, com as restantes entidades empregadoras no recrutamento de pessoas (Bragança,2017). A sustentabilidade deste novo modelo tem como alicerce a capacidade da instituição militar atrair, reter e motivar pessoas, a partir de uma atratividade fundada na cultura, valores e nas condições de trabalho existentes nas FFAA (Rodrigues, 2002).

Nesta linha de pensamento, com o objetivo de implementar novas políticas de recrutamento e sustentação de efetivos, foi criado o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar (RIPSM) destinado aos militares que prestem serviço no Regime de Voluntariado (RV) e no Regime de Contrato (RC). A importância deste regulamento advém do facto de se revelar como uma ferramenta de captação e disponibilização de efetivos voluntários para a prossecução da missão militar (Borges, 2021; Serrano, 2004).

No entanto, segundo Vaz (2004, p.10), “Pode afirmar-se que a generalidade dos países onde se adotou a profissionalização experimenta grandes dificuldades para preencher todas as vagas abertas anualmente...”, e Portugal não foi nem é exceção. Atualmente, são vários os problemas relacionados com o recrutamento de novos elementos e retenção dos existentes, que se colocam às FFAA Portuguesas.

Pertinência do Tema

A gestão de pessoas nas FFAA assume-se de especial importância, passando a ser necessário investir permanentemente nesta área porque “...da capacidade de obtenção de recursos humanos e da sua retenção na organização, substancialmente diminuída nos últimos anos, dependerá o regular funcionamento da Instituição Militar...” (Santos & Coelho,2017, p.45).

Na visão estratégica de 2022-2034 para as FFAA do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) é apresentado um conjunto de desafios que as mesmas devem responder e, no âmbito deste trabalho, importa realçar o desafio do recrutamento e retenção. Neste tópico é referido que os quantitativos de pessoal necessários para que as FFAA possam cumprir a sua missão situam-se entre os 30.000 e os 32.000 militares na efetividade de serviço, em linha com a reforma “Defesa 2020” aprovada através da

resolução do Conselho de Ministros nº 26/2013. Apesar destes números, as existências de pessoal estão bastante abaixo desta referência, verificando-se ainda uma tendência sustentada e acentuada de decréscimo, devido à falta de atratividade da carreira militar e da reduzida predisposição dos jovens para a vida militar (EMGFA, 2021).

Em concordância, com o referido anteriormente, a Marinha apresenta na sua Diretiva Estratégica (Marinha Portuguesa, 2022), uma iniciativa estratégica (IE 43) direcionada com esta temática, a qual pretende melhorar as condições aos que servem na instituição, proporcionando um melhor desempenho, uma maior motivação e melhores níveis de retenção das pessoas.

De 2012 a 2017 verificou-se uma redução de efetivos nos três Ramos das FFAA na ordem dos 20%, consubstanciando-se na existência de cerca de 27.500 militares no final do período considerado, valor muito abaixo dos limites estabelecidos na reforma “Defesa 2020”. Contudo, salienta-se o caso do Exército, onde a variação verificada no período em análise traduziu-se num decréscimo de 40%, relativo ao pessoal em RV e RC, com um contingente de praças fixado em cerca de 6.500 elementos (Monteiro, 2018).

Esta situação deve-se, por um lado, à dificuldade existente em garantir a eficácia dos processos de seleção e recrutamento, sendo recorrente não se conseguir alcançar a totalidade do Plano de Aquisição de Pessoal superiormente autorizado, e por outro lado, as saídas extemporâneas têm aumentado, não sendo possível assegurar a retenção dos militares (Santos, 2021).

Deste modo, é necessário compreender o que leva militares experientes pertencentes aos Quadros Permanentes (QP) ou então jovens contratados, a abandonar a instituição militar antes de atingido o limite máximo do período de contrato, abdicando, concomitantemente, do subsídio de desemprego, das prestações pecuniárias e eventualmente de outros incentivos e tendo por vezes de pagar avultadas indemnizações (Martins, 2014).

Segundo Santos (2021, p.6) “Alguns estudos apontam a retenção de efetivos como o principal problema atual com que as FFAA se confrontam.”, tornando-se assim necessário procurar reduzir as saídas prematuras, de forma a equilibrar os efetivos existentes e obter o devido retorno do investimento realizado na formação e treino destes militares.

É, com efeito, neste enquadramento que se deduz a pertinência desta investigação, baseada na convicção da importância e urgência para as FFAA portuguesas, que tem como título: “A retenção dos militares na Marinha Portuguesa”.

Objetivos da investigação

De acordo com Marconi & Lakatos (2003), o objetivo geral de uma investigação deve estar ligado a uma visão global e abrangente do tema, enquanto os Objetivos Específicos (OE) apresentam um caráter mais concreto, permitindo atingir o objetivo geral e aplicá-lo a situações particulares.

Deste modo, o objetivo geral desta investigação consiste em perceber e compreender a evolução das saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa.

De forma a conseguir cumprir com o objetivo geral é necessário atingir os seguintes OE:

OE1: Traçar o perfil sociodemográfico do militar que abandona de forma voluntária a instituição.

OE2: Compreender e interpretar os motivos que têm motivado a saída voluntária dos militares.

OE3: Identificar e caracterizar os principais fatores de contexto interno (organizacional) e externo que promovam a retenção dos militares.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída pela introdução, por quatro capítulos e pela conclusão, conforme descrito de seguida.

Na introdução apresenta-se o enquadramento, a pertinência do tema, o domínio e o foco da investigação, os objetivos de pesquisa, a pergunta de partida e a metodologia geral do trabalho.

O primeiro capítulo destina-se à revisão de literatura onde se expõe os conceitos estruturantes desta dissertação, elabora-se um enquadramento teórico da legislação em vigor, que regula as condições de serviço atual nas FFAA e o RIPSM.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada na investigação, no qual procura-se descrever os métodos e as técnicas utilizadas. O “percurso” de investigação a seguir deve estar em sintonia com o método científico adotado, para que se consigam alcançar resultados fundamentados.

O terceiro capítulo diz respeito à apresentação, análise e discussão de resultados, onde será retratado a evolução dos quantitativos do efetivo militar por categorias em geral nas FFAA e em particular na Marinha Portuguesa, com base na legislação em referência, nos Anuários Estatísticos da Defesa Nacional e nos dados fornecidos pelos Ramos.

O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso, iniciando-se com a caracterização das saídas extemporâneas na Marinha, com o objetivo de traçar o perfil do militar que abandona a instituição de forma voluntária, identificar os motivos e propor linhas de ação que permitam mitigar estas saídas.

Por fim, expõe-se as conclusões, sintetiza-se os resultados obtidos em relação aos objetivos traçados e apresenta-se as respostas às questões da investigação. Aqui, apresentam-se também as limitações à investigação e enunciam-se recomendações e sugestões para investigações futuras.

1. Revisão de Literatura

1.1. Retenção e *Turnover*

As pessoas desempenham um papel crucial em qualquer organização, e o seu valor é intangível e difícil de replicar, tornando a sua retenção de extrema importância (Martins, 2014). Segundo Rego *et al.* (2015), a gestão de pessoas abrange as políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos membros da organização, sendo necessário atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial para alcançar os objetivos organizacionais.

Atualmente, o ambiente externo no qual as organizações operam sofreu mudanças significativas, tornando-se complexo, incerto e volátil. Isso exige que as organizações lidem com várias variáveis que podem afetar o seu desempenho. Ao mesmo tempo, as pessoas também passaram por mudanças, procuram uma maior autonomia no trabalho, demonstrando menos lealdade à organização e pretendem adquirir competências que lhes permitam aproveitar as oportunidades do mercado de trabalho e evitar possíveis saídas da organização (Rego *et al.*, 2015).

Esta perspectiva destaca a importância da retenção, que se refere à capacidade da organização manter os seus colaboradores de forma voluntária por um período razoável (Santos, 2021). Na área militar, a retenção do pessoal desempenha um papel fundamental, contribuindo tanto para mitigar as dificuldades na obtenção de pessoas quanto para garantir uma maior eficácia e eficiência no cumprimento das missões (Silva, 2017).

De acordo com Rocha (1999), o *turnover* refere-se ao movimento de entrada e saída de pessoas numa organização. No que diz respeito às saídas, elas podem ocorrer por motivos de aposentação ou demissão. É possível identificar dois tipos de abandono da organização: por iniciativa do trabalhador, devido ao descontentamento com a organização ou a motivos individuais, ou por iniciativa da organização, quando não há mais necessidade da contribuição do trabalhador ou quando o seu comportamento disciplinar ou improdutivo não justifica a sua continuidade.

É importante mencionar que o *turnover* pode ser voluntário ou involuntário. Ele é considerado voluntário quando a decisão de deixar a organização é tomada pelo próprio

colaborador, e é considerado involuntário quando reflete a intenção do empregador (Martins, 2014).

Segundo Rocha (1999), o *turnover* é um indicador que avalia a estabilidade da força de trabalho e pode ser calculado utilizando a seguinte fórmula:

$$TTR = \frac{S}{N} \times 100$$

Em que, “TTR” representa a percentagem de total *turnover*, “S” o número total de separações em determinado espaço de tempo e “N” o número de empregados da firma ou departamento. Importa referir que a taxa de *turnover* ótima de uma organização não é igual zero, assumindo-se como aceitável um limite de 18% (Martins, 2014).

1.2. Saídas extemporâneas

As saídas extemporâneas são um fenómeno cada vez mais desafiante nas organizações, pelas implicações que estas podem ter tem-se gerado um crescente interesse por parte dos investigadores que tentam compreender as consequências e as medidas que podem mitigar este tipo de saídas (Ribeiro, 2021).

Apesar de normalmente se encarar este fenómeno com um teor “disfuncional”, este não tem de ser propriamente negativo, podendo inclusivamente ser benéfico e funcional. Uma certa quantidade de saídas pode até ser desejável, visto que, perder um colaborador com uma baixa performance não tem o mesmo significado que perder um com elevado desempenho. Aliás, a organização pode mesmo conseguir contratar uma pessoa mais capacitada e habilitada para o exercício da função (Rijo, Marreiros, Mairos, & Paquete, 2018; Martins, 2014; Rego *et al.*, 2015).

Trata-se de um mecanismo que poderá proporcionar a oxigenação da organização trazendo colaboradores com novos conhecimentos, competências, ideias e experiências, ajudando o desenvolvimento e a eficácia organizacional. Além disso, permite o aumento da mobilidade interna, abrindo-se novas oportunidades de promoção aos trabalhadores que permanecem na organização. Finalmente, poderá ser um estímulo à inovação e flexibilidade dado que tendem a sair pessoas que menos se enquadram na cultura da organização, ficando esta mais capacitada para desenvolver a sua própria cultura (Rijo, Marreiros, Mairos, & Paquete, 2018; Martins, 2014; Rego *et al.*, 2015).

No entanto, a partir de uma certa quantidade de saídas, a situação torna-se indesejável para a organização e deve ser alvo de cuidadosa análise para se identificar as razões potenciadoras deste fenómeno. De tal forma que existem consequências negativas como o aumento dos custos financeiros: custos associados à substituição destes colaboradores, custos provenientes do recrutamento no mercado de um eventual substituto, custos de integração, formação e desenvolvimento (Martins, 2014).

Outra consequência é a queda de produtividade, enquanto o novo colaborador não adquire o nível de conhecimento e aprendizagem necessários para se adaptar à função, o seu nível de produtividade é inferior ao desejável. Em muitos casos, a saída da organização ocorre após o indivíduo ter adquirido as competências e os conhecimentos necessários para o exercício eficaz da função. As organizações tendem a ser abandonadas pelos colaboradores mais talentosos, acentuando-se a perda de conhecimento (Rego *et al.*, 2015).

Adicionalmente, existe um risco de impacto nas redes sociais e na comunicação, já que os colaboradores que saem podem gerar impressões menos favoráveis acerca da organização (Rego *et al.*, 2015; Rijo, Marreiros, Mairos, & Paquete, 2018).

Por fim, regista-se a “queda moral” para os indivíduos que permanecem na organização, uma vez que a perda de contacto com os colegas de trabalho poderá influenciar o seu empenho e a satisfação com o trabalho. Segundo Rego *et al.* (2015, p.367), "...a saída de alguns colaboradores pode conduzir à saída sequente dos seus colegas afetivamente mais próximos". Além disso, podem ser sobrecarregados ao ter de assumir atividades dos elementos que deixaram a organização.

O impacto negativo das saídas extemporâneas pode ser mitigado através de estratégias que promovam a retenção. As organizações devem realizar estudos de envolvente organizacional que permitam identificar os fatores de insatisfação e os níveis de empenhamento organizacional dos colaboradores, e deste modo, a organização poderá reconhecer os fatores conducentes à quebra de vínculo contratual e agir em conformidade para prevenir e corrigir a situação (Rego *et al.*, 2015).

Uma segunda forma de assegurar a retenção, passa pela gestão de expectativas, as organizações devem ter a preocupação em adotar procedimentos de recrutamento realistas, sendo comum que sejam apresentados os aspetos positivos das tarefas a

desempenhar, mas que determinados pontos menos positivos não sejam transmitidos. Adicionalmente, devem ter a capacidade de criar uma imagem perante a qual, apenas as pessoas com perfil ajustado, se candidatem à organização (Barreiro, 2010; Rego *et al.*, 2015).

Além disso, as organizações devem refletir sobre as características das funções exercidas pelos colaboradores, tentando sempre que possível implementar: a diversidade de competências requeridas para executar a função, a variedade de atividades a executar, realçar a autonomia, o impacto e prestígio da função, possibilidade de a função facultar *feedback* de desempenho ao seu executante (Barreiro, 2010; Rego *et al.*, 2015).

Uma outra estratégia de retenção tem a ver com a remuneração. As organizações que apresentam melhores remunerações têm uma menor taxa de *turnover*, mas a remuneração pode não ser, por si só, um motivo suficientemente relevante para reter as pessoas, dado que para algumas a remuneração não constitui o principal motivo de estar na organização. Há casos em que ter tarefas desafiantes compensa mais do que desempenhar tarefas rotineiras bem pagas. Desta forma, pode afirmar-se que a remuneração é motivo de insatisfação enquanto for baixo, mas a partir de certo ponto, mais remuneração não significa mais satisfação (Barreiro, 2010; Rego *et al.*, 2015).

Assim sendo, o salário deve ser complementado por incentivos e benefícios, tais como: programas de apoio na área da saúde, automóvel, alojamento, pacotes de férias, assistência aos filhos, nomeadamente, licenças não pagas para estar com a família, criação de creches (Barreiro, 2010; Rego *et al.*, 2015).

Excecionalmente, algumas organizações consideram que providenciar ações de formação aos seus colaboradores, pode proporcionar a saída destes, dado que ao estarem mais qualificados podem procurar melhores ofertas de trabalho. No entanto, este aumento de qualificações não implica necessariamente a procura de novas funções, competindo à organização evitar esta tendência (Barreiro, 2010).

Outra estratégia, diz respeito à integração dos novos membros na organização, dando-lhes a conhecer aspetos fundamentais como a missão e a estrutura da organização. Podem ainda ser fomentados programas nos quais fica estabelecido o que a organização espera do colaborador, mas também o que o colaborador pode esperar da organização (Barreiro, 2010).

É importante referir que nem sempre o *turnover* está relacionado com a organização, podendo existir outros motivos, como razões pessoais, a mudança de emprego do cônjuge, a necessidade de dedicar mais tempo à família ou a outra atividade (Barreiro, 2010; Rego *et al.*, 2015).

1.3. Evolução do Serviço Militar em Portugal

Desde a década de 80 foram várias as alterações de âmbito legislativo, que provocaram sucessivas variações na forma de prestação de SM. Neste sentido, para melhorar a perceção deste tópico, divide-se a evolução do SM em três períodos, procedendo-se à respetiva caracterização. No Apêndice A apresenta-se um quadro resumo da evolução do SM.

Período de 1987-1990

A LSM publicada em 1987 (Lei n.º 30/1987), foi a primeira após o 25 de abril de 1974, e juntamente com o respetivo RLSM (Decreto-Lei n.º 463/1988) introduziu uma nova figura: o Serviço Efetivo Normal (SEN). Essa expressão, embora signifique o mesmo, substitui a designação do antigo SMO (Monteiro, 2018).

As principais reformas impostas por este diploma dizem respeito às obrigações militares. Assim, todos os cidadãos portugueses dos 18 aos 38 anos de idade ficam sujeitos ao cumprimento dessas obrigações, em contraste com o antigo diploma que estipulava um período de sujeição dos 18 aos 45 anos. Entre essas obrigações militares, destaca-se a necessidade de informar a entidade militar sobre alterações de residência, obtenção de habilitações literárias, técnicas, profissionais ou outras com interesse para as FFAA (Lei n.º 30/1987).

A duração do SM é diferenciada por Ramos, passando a ser de 12 a 15 meses para o Exército, 18 a 20 meses para a Marinha e Força Aérea. Além disso, a idade de incorporação também sofreu alterações, passando de 21 para 20 anos. Embora a lei mencione a existência do RV e do RC, não estabelece períodos temporais, ficando a cargo de cada Ramo a sua definição, de acordo com suas necessidades (Lei n.º 30/1987).

Período de 1991-1999

Em 1991, com a aprovação da nova LSM (Lei n.º 22/1991) e o respetivo RLSM (Decreto-Lei n.º 143/1992), verificou-se uma significativa redução do período de prestação do SM, "...por se considerar que a duração do SM era excessivamente longa e não estava adequada às aspirações dos jovens portugueses" (Borges, 2018, p.15).

Deste modo, o SEN passa a ter uma duração de quatro meses, sendo suscetível de ser prolongado, em caso de necessidade, até oito meses no caso do Exército e 12 meses no caso da Marinha e da Força Aérea. Existe também uma atualização referente às idades de sujeição das obrigações militares, passando a abranger as idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos (Lei n.º 22/1991).

Neste diploma, foram estabelecidas regras mais específicas relativamente ao RV e ao RC. Em primeiro lugar, no RV podem ingressar por um período mínimo de oito meses e máximo de 18 meses, os indivíduos que cumpram o período total do SEN. Em segundo lugar, no RC é permitido o ingresso de indivíduos que cumpram o SEN e, além disso, tenham posteriormente prestado serviço em RV por um período mínimo de 12 meses. Este regime tem uma duração mínima de dois anos e máxima de oito anos (Lei n.º 22/1991; Decreto-Lei n.º 143/1992).

Período de 1999 à atualidade

A Revisão Constitucional de 1997, veio desconstitucionalizar a obrigatoriedade do SM (Lei Constitucional n.º 1/1997), sendo aprovada uma nova LSM (Lei n.º 174/99)³ e um ano mais tarde o respetivo RLSM (Decreto-Lei n.º 289/2000)⁴ que estabelece um novo modelo de SM, exclusivamente baseado no voluntariado (Monteiro, 2018).

O referido diploma prevê um período transitório de quatro anos para se extinguir o SEN, devendo em 2004 estar totalmente incrementado. Desta forma, em setembro do referido ano, passaram à situação de Reserva de Disponibilidade (RD) os últimos militares que foram incorporados no SEN (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2016).

A presente lei define o atual modelo de SM, sendo este caracterizado pela prestação de serviço efetivo nos QP, no RV e RC, mantendo-se o serviço decorrente de

³ A atual LSM, alterada pela Lei Orgânica nº1/2008, de 6 de maio.

⁴ O atual RLSM, alterado pelo Decreto-Lei nº52/2009, de 2 de março.

convocação ou mobilização. No serviço efetivo nos QP, o militar concorre voluntariamente à carreira militar e passa a estar vinculado às FFAA com um caráter permanente (Santos, 2021).

O RV passa a possuir uma duração de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em RC (Lei n.º 174/99). No RC, à semelhança do RV, o militar presta serviço voluntariamente por um período limitado, neste caso com uma duração mínima de dois e máxima de seis anos, com vista à satisfação das necessidades das FFAA e ao seu eventual ingresso nos QP (Decreto-Lei n.º 289/2000).

O serviço efetivo por convocação pressupõe a existência de situações de carência na "satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas" em que são colocados em causa os "objetivos permanentes da política de defesa nacional". Este regime pode ser implementado por períodos de quatro meses, prorrogáveis até ao máximo de 12 meses (Lei n.º 174/1999).

No serviço efetivo por mobilização, os cidadãos nas situações de reserva de recrutamento e de disponibilidade podem ser convocados para prestar SM em casos de "exceção ou de guerra, nos termos previstos na lei da Assembleia da República" (Lei n.º 174/1999).

Uma das novidades destes diplomas foi a criação do Dia da Defesa Nacional (DDN) que pretende sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FFAA, passando a sua comparência a constituir um dever dos cidadãos do sexo masculino que completem a idade de 18 anos (Lei n.º 174/1999).

A extinção do SMO determina o abandono do recrutamento do tipo administrativo (de massa) e opta-se por um recrutamento do tipo individual (Borges, 2018). Assim, de acordo com a Lei n.º 174/1999 é estabelecido que no recrutamento militar intervêm três entidades:

- a) a recém-criada Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), entidade responsável pelo planeamento, direção e coordenação do processo de recrutamento militar;
- b) os ramos das FFAA, aos quais incumbe colaborar no planeamento e executar no seu âmbito o recrutamento;

c) as entidades públicas, cuja intervenção se revele necessária, como por exemplo, as autarquias locais e os estabelecimentos de ensino.

A Lei Orgânica n.º 1/2008 constitui a primeira alteração à LSM de 1999, que estabelece um novo modelo de recenseamento militar⁵, sendo eliminado a obrigação de apresentação por parte dos cidadãos na câmara municipal da sua área de residência, passando o MDN a obter e tratar a informação necessária através da cooperação dos organismos e serviços do Estado competentes. Desta forma, só se permite solicitar ao cidadão apenas a informação estritamente necessária ou que ainda não esteja na posse de nenhum serviço do Estado.

O Decreto-Lei n.º 52/2009 determina que os deveres militares abrangem os cidadãos de ambos os sexos, sendo implementada a extensão do dever de comparência ao DDN às cidadãs. Inicialmente, foi estabelecido um período transitório no qual as cidadãs podiam voluntariamente cumprir o dever de comparência no DDN, passando posteriormente a tornar-se uma obrigação em 2010.

Tendo em conta a diversidade e especificidade das necessidades das FFAA, o n.º 3 do artigo 28º da LSM prevê a possibilidade de existirem regimes de contrato de duração alargada, garantindo uma prestação de serviço mais prolongada. Neste contexto, o Decreto-Lei n.º 130/2010 institui o Regime de Contrato Especial (RCE) - com duração mínima de oito anos e máxima de 18 anos - para a prestação de SM na categoria de oficial nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa. No entanto, só em 2016 foi realizado o primeiro concurso de admissão em RCE no Exército e na Força Aérea, enquanto na Marinha esse regime ainda não era utilizado.

O Decreto-Lei n.º 75/2018 vem alargar o RCE para a prestação de SM à categoria de sargentos e praças, sendo concretizado pela primeira vez no ano de 2022, com a abertura ao RCE para a categoria de praças no Exército.

⁵ Consiste numa operação de recrutamento que tem por finalidade a obtenção da informação de todos os cidadãos que atingem a idade de início das obrigações militares (Lei Orgânica n.º 1/2008)

1.4. Formas atuais de Prestação de Serviço Militar

1.4.1. Serviço Efetivo nos Quadros Permanentes

O serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às FFAA (Decreto-Lei n.º 90/2015).

Em 1987 é criado um QP de praças no exército- dado que a existência de “praças em serviço efetivo normal e na situação de contratadas não satisfaz cabalmente todas as necessidades funcionais” (Decreto-Lei n.º 123/1987). No entanto, este modelo falhou, acabando por sofrer uma reforma em 1990 através da consagração do Decreto-Lei n.º 34-A/1990, passando este regime a entrar em extinção progressiva por cancelamento de admissões e em 2011 passam à reserva os últimos militares do QP de praças (Reis, 2012).

A Marinha, atualmente, é o único Ramo com um QP de praças, o seu ingresso fazia-se no posto de primeiro-marinheiro (1MAR), entre militares habilitados com o Curso de Formação de Marinheiros (CFM). Face a esta situação, os militares em RC só podiam ingressar nos QP ao fim de quatro anos de serviço, período necessário para possuir o CFM (Portaria n.º 300/2016).

No entanto, por forma a aumentar o universo de recrutamento de militares para os QP na categoria de praças e potenciar a retenção dos militares em RC procedeu-se em março de 2023 à primeira alteração às condições de ingresso nos QP na categoria de praças da Marinha (Portaria n.º 93/2023). Desta forma, para concorrer aos QP na Marinha basta ser militar em RC.

Além desta alteração, é importante referir que o Conselho de Ministros aprovou no dia 11 de maio o Decreto-Lei (ainda não publicado) que cria os QP na categoria de praças no Exército e na Força Aérea, de forma a responder às necessidades de recrutamento e retenção nas FFAA e às exigências da profissionalização do SM. Este mecanismo não substitui, mas será complementar às atuais formas de prestação de SM, estima-se que represente, em plena implementação, cerca de 20% do efetivo global do Exército e de 30% na Força Aérea, ou seja, cerca de 2.300 e de 500 militares nesta categoria, respetivamente, com base nos quantitativos máximos legalmente previstos (Governo Português, 2023).

1.4.2. Serviço Efetivo em Regime de Contrato

Segundo a alínea n.º 4 do artigo 3º da LSM o serviço efetivo em RC “corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das FFAA” (Lei n.º 174/1999, p.6541). Esta forma de serviço é mais dominante na categoria de praças, tendo uma duração mínima de dois anos e máxima de seis anos, podendo concorrer os cidadãos com idade até aos 24 anos (Lei n.º 174/1999).

1.4.3. Serviço Efetivo em Regime de Voluntariado

Segundo a alínea n.º 5 do artigo 3º da LSM o serviço efetivo em RV “corresponde à assunção voluntária de um vínculo às FFAA por um período de 12 meses, (...) findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em regime de contrato” (Lei n.º 174/1999, p.6541). No início da sua implementação, o RV teve uma grande adesão, no entanto, ao longo dos anos foi perdendo efetivo, tendo mesmo a Marinha e a Força Aérea, desde o ano de 2004, deixado de recrutar militares neste tipo de regime (Cardoso, 2008).

1.4.4. Serviço Efetivo em Regime de Contrato Especial

Como referido anteriormente, em 2010 foi criado o RCE para a prestação de SM na categoria de oficial para situações funcionais, cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada. Neste caso foram abertas vagas nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa (Decreto-Lei n.º 130/2010).

Este regime de contrato tem a duração mínima de oito anos e máxima de 18 anos e o ingresso processa-se mediante abertura de concurso, podendo candidatar-se os cidadãos nas situações de reserva de recrutamento e de disponibilidade, bem como os militares que se encontrem a prestar serviço efetivo em RC, que cumpram com as condições de admissão estipuladas (Decreto-Lei n.º 130/2010).

O RCE torna-se vantajoso porque permite a prestação de serviço com contratos de duração alargada, tornando-se possível gerir os efetivos no médio prazo, contribuindo para a eficácia e eficiência no cumprimento da missão das FFAA (Decreto-Lei n.º 130/2010).

Só em 2016, decorridos seis anos, é realizado o primeiro concurso de admissão em RCE no Exército para as áreas funcionais de medicina e assistência religiosa, com a abertura de quatro e cinco vagas, respetivamente, e na Força Aérea para a área de medicina com a abertura de seis vagas. Nesta data, a Marinha ainda não tinha aberto nenhum concurso neste regime (Silva, 2017).

Segundo Silva (2017), no primeiro ano de implementação deste regime, constata-se que dos 119 militares autorizados nas respetivas áreas funcionais em RCE, apenas existiam 13 militares a prestar serviço, observando-se um grande desfasamento entre o efetivo autorizado e os militares incorporados neste regime, como evidencia o Anexo A.

Em 2018, através do Decreto-Lei n.º 75/2018 foi alargado o RCE para a prestação de SM à categoria de sargentos e praças, passando-se a abrir vagas nas áreas funcionais propostas pelo Chefe de Estado-Maior do respetivo Ramo.

No entanto, à semelhança da demora verificada na concretização da admissão de oficiais em RCE, também na categoria de praças aconteceu o mesmo, sendo concretizado pela primeira vez, no ano de 2022, com a abertura ao RCE no Exército passando diversas especialidades a corresponder a uma situação funcional passível de ser enquadrada neste regime, com duração mínima os quatro anos e máxima os 14 anos de contrato (Exército Português, 2022).

1.5. O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar

1.5.1. O primeiro Regulamento de Incentivos e sua evolução

Através da LSM (Lei n.º 174/1999) é estipulada a necessidade de implementação e regulamentação de um sistema de incentivos no RV e no RC. Este sistema deve ser capaz de promover a assunção voluntária da prestação de SM e apoiar a reinserção dos militares na vida civil.

Assim, tendo em conta a doutrina concebida pela LSM e pelo próprio RLSM, o Decreto-Lei n.º 320-A/2000 institui o RIPSMM no RV e RC, que “...constitui um instrumento essencial à satisfação das necessidades de pessoal, no âmbito da nova política de recrutamento e sustentação de efetivos militares, orientada para a plena profissionalização das Forças Armadas” (Decreto-Lei n.º 118/2004).

Este regulamento, assenta na conjugação de remunerações pecuniárias e benefícios estabelecendo cinco áreas de incentivos, resumidas na tabela n.º 1.

Tabela 1: Resumo dos incentivos. (Fonte: Decreto-Lei n.º 118/2014)

Apoio à obtenção de habilitações académicas	Apoio à formação e certificação profissional	Compensação financeira e material	Apoio à inserção no mercado trabalho	Apoio social
-Estatuto do trabalhador-estudante (art.º 2º e 3º e 6º) -Cursos de ensino básico e secundário (art.º 4º) -Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público (art.º 5º) -Apoio ao estudo e acesso a novas tecnologias de informação (art.º 7º)	- Formação e certificação profissionais pelas FFAA (art.º 9º a 11º) - Formação e certificação profissionais por instituições especializadas (art.º 12º a 19º)	-Prestação após o termo do serviço militar (art.º 21º) -Fardamento, alojamento, alimentação e transporte (art.º 22º) -Bolsa de estudos (23º) -Subsídio para pagamento de propinas do ensino superior (art.º 24º)	-Subsídio de desemprego (art.º 25º e 26º) -Apoio à criação do próprio emprego ou empresa (art.º 27º) -Apoio à contratação de jovens no primeiro emprego (art.º 28º) -Apoio no acesso aos quadros das indústrias de defesa, função pública, organismos internacionais, FFAA e Forças de Segurança (art.º 29º e 37º)	-Assistência na doença (art.º 38º) - Prestações familiares (art.º 39º). -Aposentação e reforma (art.º 40º) -Crédito à habitação (art.º 41º)

Primeira alteração (ano 2004)

As primeiras alterações verificadas no presente diploma ocorrem no ano de 2004 (Decreto-Lei n.º 118/2004), destacando-se:

- aumento da percentagem das vagas fixadas anualmente para acesso ao ensino superior de 2% para 2.5 % e modificação do âmbito de aplicação: os militares só podiam beneficiar das condições apresentadas depois da cessação do contrato e passaram a poder fazê-lo durante a prestação do SM.
- alteração do direito ao pagamento da prestação pecuniária após termo do SM, passando o militar em RC apenas a ter direito a esta prestação após o termo da prestação de serviço pelo período mínimo de dois anos;

- c) eliminação do direito permanente à alimentação após o período de instrução, passando a aplicar-se o mesmo regime estabelecido para os militares do QP.
- d) eliminação da bolsa de estudos, a qual podia ser concedida após a cessação de contrato aos militares que prestassem serviço efetivo por um período igual ou superior a cinco anos.
- e) diminuição do período disponível para concorrer aos QP das FFAA, podendo concorrer e usufruir de 30 % das vagas, os militares que prestaram serviço em RC pelo período mínimo de três anos até ao limite de seis anos após a data de cessação de contrato (antigo regime permitia concorrer até oito anos após a cessação de contrato).
- f) introdução do direito de exclusividade no acesso ao concurso para ingresso nos quadros de praças da Guarda Nacional Republicana (GNR), para militares que cumpriram pelo menos dois anos de serviço em RC.
- g) diminuição do período disponível para concorrer aos QP das Forças de Segurança, podendo concorrer os militares que prestaram serviço em RC pelo período mínimo de três anos até ao limite de cinco anos após a data de cessação de contrato (antigo regime permitia concorrer ao fim de dois anos de serviço efetivo até seis anos após a cessação de contrato).

Além disso, evidencia-se uma grande diferença em relação ao artigo precedente, o legislador atendendo ao tempo verbal que utiliza vem permitir aos militares concorrer ainda na efetividade de serviço.

Segunda alteração (ano 2007)

No ano de 2007, através do Decreto-Lei n.º 320/2007, assistimos a novas alterações, destacando-se:

- a) eliminação do direito ao pagamento de prestação pecuniária correspondente a dois duodécimos da remuneração anual, por cada ano completo de serviço para os militares que cumprissem seis anos de contrato. Passando todos os militares após um período mínimo de dois anos de serviço, a integrar o regime de pagamento de uma prestação pecuniária correspondente a um duodécimo da remuneração anual por cada ano completo de serviço, independentemente da duração dos seus contratos.

- b) redução do período disponível para concurso ao ingresso na função pública, de seis para dois anos após a cessação de contrato.
- c) diminuição do período disponível para concorrer aos QP das FFAA, passando a poder concorrer e usufruir de 30 % das vagas, os militares que prestaram serviço em RC pelo período mínimo de três anos até ao limite de dois anos após a data de cessação de contrato, sendo que o antigo regime permitia concorrer até seis anos após a cessação de contrato.
- d) perda do direito de exclusividade nos concursos aos quadros de praças da GNR, passando os militares apenas a beneficiar do direito de precedência sobre os restantes candidatos.

Diminuição do período disponível para concorrer aos QP das Forças de Segurança, podendo concorrer os militares que prestaram serviço em RC pelo período mínimo de três anos até ao limite de dois anos após a data de cessação de contrato (antigo regime permitia concorrer até cinco anos após a cessação de contrato).

Terceira alteração (ano 2011)

O Orçamento do Estado para 2011, materializado na Lei n.º 55-A/2010, reduz o subsídio para pagamento de propinas do ensino superior, o qual anteriormente era de valor igual à remuneração base líquida correspondente ao posto de cabo-adjunto/primeiro-marinheiro passando a ter como valor máximo o montante da propina em estabelecimentos de ensino superior público para o 1.º ciclo de estudos superiores.

Quarta alteração (ano 2012)

No Orçamento do Estado para 2012, tendo em conta a Lei nº64-B/2011, é eliminado o direito ao pagamento da prestação pecuniária aos militares que não renovem o vínculo contratual por iniciativa própria ou quando o contrato é rescindido por motivos imputáveis aos mesmos.

Tabela 2: Resumo das alterações ao RIPS. (Fonte: Legislação em referência)

Alterações ao regulamento de incentivos	Primeira Alteração 6	Segunda Alteração 7	Terceira Alteração 8	Quarta alteração 9
Apoio à obtenção de habilitações académicas	-Aumento da percentagem de vagas prioritárias para o acesso ao ensino superior; -Eliminação da bolsa de estudos de ensino superior;	-----	-Reduz o subsídio para pagamento de propinas do ensino superior;	-----
Compensações financeiras e materiais	-Alteração do direito ao pagamento da prestação pecuniária; -Eliminação do direito permanente à alimentação após o período de instrução;	-Alteração do direito ao pagamento da prestação pecuniária;	-----	-Alteração do direito ao pagamento da prestação pecuniária;
Apoio à inserção no mercado de trabalho	-Diminuição do período disponível para concorrer aos QP das FFAA; -Introdução do direito de exclusividade no acesso ao concurso para o QP de praças da GNR; -Diminuição do período disponível para concorrer aos QP das Forças de Segurança.	-Redução do período disponível para concurso de ingresso na função pública; -Diminuição do período disponível para concorrer aos QP das FFAA; -Perda do direito de exclusividade no concurso aos QP de praças da GNR; -Diminuição do período disponível para concorrer aos QP das Forças de Segurança.	-----	-----

Das alterações sentidas no RIPS pode-se constatar que existem áreas que são especialmente afetadas com sucessivas alterações ao longo dos anos e, curiosamente, trata-se de setores tutelados por outros Ministérios. A elaboração do RIPS é uma tarefa interministerial, uma vez que existem incentivos dependentes de outros Ministérios, por exemplo, o Ministério da Educação tem responsabilidades em relação às vagas de acesso ao ensino superior. Por sua vez, o Ministério das Finanças tem responsabilidades no que

⁶ Decreto-Lei n.º 118/2004

⁷ Decreto-Lei n.º 320/2007

⁸ Lei n.º 55-A/2010

⁹ Lei n.º 64-B/2011

concerne às compensações financeiras e, por fim o Ministério de Administração Interna tem a incumbência do controlo das vagas de acesso às Forças de Segurança (Cunha,2017).

1.5.2. O atual Regulamento de Incentivos

O atual RIPSMM está materializado no Decreto-Lei n.º 76/2018, estando organizado em quatro áreas de incentivos: apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais, apoios financeiros e materiais, apoio à inserção no mercado de trabalho e apoio social e familiar.

Alguns destes incentivos são imediatamente disponibilizados no início da prestação do SM, enquanto outros serão disponibilizados com o atingir de determinados anos de serviço, e outros ainda, só estarão disponíveis com a cessação do contrato (Cunha, 2017). No Apêndice B apresenta-se uma análise temporal do usufruto destes incentivos por forma de prestação de serviço.

De seguida, tendo como referência o Decreto-Lei n.º 76/2018, analisa-se e caracteriza-se cada grupo de incentivos:

a) Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais

i. Formação profissional:

Durante a prestação de serviço, os militares em RC e RCE, anualmente, têm acesso a formação profissional certificada com uma duração não inferior a 50 horas.

ii. Contingentação de vagas nos cursos do IEFP

Os militares que tenham prestado serviço em RC por um período mínimo de um ano ou quatro anos em RCE, beneficiam do direito de prioridade no acesso a 10% do número de vagas para os cursos de formação profissional a realizar pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

iii. Estatuto do trabalhador-estudante

Os militares beneficiam das disposições constantes desse estatuto, no entanto, sem prejuízo para as especificidades do SM, como os serviços de escala, a participação em exercícios, embarques, manobras ou missões.

iv. Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público

Os militares que tenham prestado, no mínimo, um ano de serviço efetivo em RV, dois anos de serviço em RC ou quatro anos de serviço em RCE têm prioridade no acesso a 2,5% das vagas fixadas anualmente para o concurso nacional de acesso ao ensino superior, por um período equivalente ao do tempo de serviço prestado, até ao limite de seis anos.

v. Subsídio para o pagamento de propinas

Os militares que tenham cumprido, no mínimo, cinco anos de serviço efetivo em RC ou RCE, podem candidatar-se à concessão de um subsídio para pagamento de propinas. Se não o fizerem no ano de cessação do seu contrato, continuam a poder fazê-lo por um período correspondente ao número de anos completos de serviço efetivo até ao limite de seis anos.

vi. Equiparação a estágio profissional

Os militares que possuam a formação escolar e profissional em áreas técnicas e desempenhem funções diretamente relacionadas com a sua área de formação, podem obter declaração comprovativa de estágio profissional.

b) Apoios financeiros e materiais

i. Prestação pecuniária após termo do cumprimento do serviço militar

Os militares que tenham cumprido, no mínimo, dois anos de serviço efetivo em RV ou RC, ou dez anos de serviço efetivo em RCE, têm direito ao pagamento de uma prestação pecuniária igual a um duodécimo da remuneração anual por cada ano completo de serviço. No entanto, deixam de ter direito ao recebimento da referida prestação nas situações em que o vínculo contratual não seja renovado, ou seja, rescindido. Além disso, esta prestação não é paga quando o militar consegue arranjar emprego derivado de procedimentos concursais estabelecidos nos apoios à inserção no mercado de trabalho.

ii. Fardamento, alojamento, alimentação e transporte

Os militares em RV, RC ou RCE, durante o período de instrução militar, têm direito a fardamento, alojamento e alimentação gratuitos e, após este período, mantêm os referidos direitos, mas nos termos previstos para os militares dos QP.

c) Apoios à inserção no mercado de trabalho

i. Prestações de desemprego

Os militares em RV, RC ou RCE finda a prestação de serviço têm direito à atribuição de prestações de desemprego por período igual ao da duração do serviço até ao limite máximo de 30 meses.

ii. Apoio à criação do próprio emprego ou empresa

A Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) em articulação com as entidades competentes, promove o apoio técnico aos militares que tenham prestado serviço efetivo em RC pelo período mínimo de três anos ou em RCE pelo período mínimo de seis anos.

iii. Apoios à contratação de cidadãos que tenham prestado SM

A DGRDN em colaboração com as entidades competentes, promove programas de apoio à contratação de militares que tenham prestado, no mínimo, um ano de serviço efetivo em RV, três anos de serviço efetivo em RC, ou oito anos de serviço efetivo em RCE.

iv. Mapas de pessoal das indústrias de defesa

Através da celebração de protocolos e ações de cooperação pretende-se que a ocupação de postos de trabalho dos mapas de pessoal das indústrias de defesa seja realizada por militares.

v. Acesso a emprego público

Os militares que tenham prestado serviço efetivo em RC pelo período mínimo de cinco anos têm direito a usufruir dos procedimentos concursais reservados a quem seja titular de uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, para acesso aos mapas de pessoal dos órgãos e serviços da administração central, regional e local.

Também podem aceder a este incentivo os militares que tenham prestado serviço em RCE quando faltarem dois anos para o fim do período máximo do contrato que tenha sido estipulado.

Em caso de candidatura a concursos da Administração Pública onde exista condicionamentos de limites de idade, o tempo de serviço prestado é abatido à idade cronológica dos cidadãos, até ao limite de quatro anos.

vi. Admissão aos mapas e QP das FFAA

Os militares têm direito a um contingente mínimo de 35% do número de vagas de admissão para ingresso nos QP das FFAA e para ocupação de postos de trabalho nos mapas de pessoal civil.

Podem candidatar-se os militares que prestem ou tenham prestado serviço efetivo em RC pelo período mínimo de três anos, beneficiando durante a prestação de serviço e até ao limite de três anos subsequentes à data de cessação do seu contrato, de um contingente mínimo de 35 % do número total de vagas de admissão e em caso de igualdade de classificação beneficiam do direito de preferência. Podem candidatar-se também os militares que prestem ou tenham prestado serviço em RCE pelo período mínimo de 10 anos.

vii. Admissão aos QP das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais

Os militares que prestem ou tenham prestado serviço efetivo em RC ou RCE pelo período mínimo de três anos e oito anos respetivamente, beneficiam durante a prestação de serviço e até ao limite de três anos subsequentes à data de cessação do seu contrato, de direito de preferência na admissão aos concursos para ingresso nos quadros da categoria de guardas da GNR.

Além disso, beneficiam de um contingente compreendido entre 15% a 30% das vagas existentes para admissão aos QP das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais.

Para aqueles militares que prestem ou tenham prestado serviço efetivo em RC, pelo período mínimo de dois anos e até ao limite dos três anos subsequentes à data de cessação

do contrato, beneficiam do direito de preferência, em caso de igualdade de classificação, no preenchimento das vagas enumeradas anteriormente.

d) Apoios sociais e familiares

i. Assistência na doença

Os militares e os respectivos agregados familiares têm direito a assistência médica, medicamentosa, hospitalar e de meios auxiliares de diagnóstico, nos termos estabelecidos para os militares dos QP.

ii. Encargos no âmbito do subsistema de proteção familiar e à parentalidade

Durante o contrato os militares têm direito às prestações abrangidas pelo subsistema de proteção familiar nos termos estabelecidos para os militares dos QP.

iii. Apoios aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar

Durante a prestação de serviço efetivo os menores a cargo de militares têm direito a um contingente de 5% das vagas existentes nos estabelecimentos das redes pública e privada protocolada da educação pré-escolar, este benefício mantém-se após a cessação de contrato por um período correspondente ao número de anos completos de serviço prestado.

iv. Acesso aos estabelecimentos militares de ensino

Durante a prestação de serviço efetivo e após a cessação de contrato por um período correspondente ao número de anos completos de serviço prestado, os menores a cargo de militares têm direito a frequentar os estabelecimentos militares de ensino em igualdade de condições com os menores a cargo dos militares dos QP.

v. Aposentação ou reforma

O tempo de serviço prestado conta para efeitos de cálculo da data de aposentação ou reforma e do montante da respetiva pensão.

1.5.3. Apreciação dos incentivos

De acordo com (Fonseca, 2010), poder-se-á afirmar que neste regulamento de incentivos se nota uma clara intenção de retenção, ao serem atribuídos incentivos em função do tempo de SM prestado.

Das diversas alterações ao RIPSM apresentadas anteriormente, constata-se de forma genérica que as alterações foram negativas, destacando-se a eliminação de incentivos, diminuição os períodos disponíveis para procedimentos concursais e redução de subsídios. Desta forma, propõem-se analisar de forma crítica as alterações que se consideram mais significantes e alguns dos incentivos do atual RIPSM materializado no Decreto-Lei n.º 76/2018.

Começa-se por analisar o incentivo da concessão do estatuto de trabalhador-estudante, a possibilidade dos militares em RV e RC beneficiarem do estatuto de trabalhador-estudante é difícil de ser encarado como um incentivo, visto que se trata apenas na concessão de algo do que aquilo a que o militar teria direito. Ao analisar o artigo 89º do Código de Trabalho (Lei n.º 7/2009), verifica-se que o estatuto de trabalhador-estudante abrange o trabalhador que frequenta qualquer nível de educação escolar em instituição de ensino. Deste modo, os militares estariam à priori abrangidos pelo estatuto de trabalhador-estudante, mesmo que o RIPSM não o previsse (Campos, 2007).

No entanto, o RIPSM em vez de retratar um incentivo, apresenta restrições ao estatuto de trabalho-estudante, dadas as limitações estabelecidas através do artigo 12º do RIPSM, algo aliás compreensível pela natureza das funções desempenhadas pelos militares (Campos, 2007).

Partindo agora para outro incentivo, o da contingência de vagas de acesso ao ensino superior, apresenta-se uma alteração positiva introduzida em 2004, uma vez que os militares passaram a poder beneficiar deste incentivo durante a prestação do SM enquanto o antigo regime só o permitia após a cessação do contrato (Campos, 2007).

Continuando, importa salientar a eliminação da bolsa de estudos no ano de 2004, o RIPSM na sua versão do Decreto-Lei n.º 320-A/2000 apresentava dois incentivos claramente diferentes: a concessão de bolsas de estudos e a concessão de um subsídio

destinado ao pagamento de propinas. O primeiro, consistia numa prestação mensal pelo período máximo de cinco anos (período dos estudos) e de valor igual à média da remuneração base mensal do militar nos primeiros três anos de serviço prestado. O segundo, destinava-se ao direito de o militar requerer um subsídio para o pagamento de propinas pelo período máximo de cinco anos.

No entanto, pelas alterações no ano de 2004, produzidas pelo Decreto-Lei n.º 117/2004, a figura da bolsa de estudos é eliminada, sendo apenas consagrada a figura do subsídio para estudos superiores, sendo notório o impacto negativo para os militares (Campos, 2007).

Mais tarde, no ano de 2010, através da Lei n.º 55-A/2010, o subsídio para pagamento de propinas do ensino superior é reduzido, uma vez que anteriormente era de valor igual à remuneração base líquida correspondente ao posto de cabo-adjunto/primeiro-marinheiro passando a ter como valor máximo o montante da propina em estabelecimentos de ensino superior público para o 1.º ciclo de estudos superiores.

Entrando agora no setor dos apoios financeiros e materiais é apresentado um incentivo que estabelece que a remuneração dos militares em RV, RC e RCE é equiparada aos níveis remuneratórios dos postos correspondentes dos QP. Considera-se que este aspeto não retrata um incentivo, mas sim um direito básico consagrado na Constituição da República Portuguesa, que estabelece no artigo 59º nº1, alínea a) o princípio de “trabalho igual salário igual”.

Em primeiro lugar, os militares desempenham funções inerentes ao posto que possuem e não ao tipo de vínculo contratual existente. Em segundo lugar, nas FFAA não existem remunerações diferentes consoante a forma de prestação de serviço, mas sim consoante o posto que o militar ocupa. Deste modo, não se compreende como é que a remuneração é referida como se de um incentivo se tratasse (Campos, 2007).

Ainda no setor dos apoios financeiros e materiais é estabelecido um incentivo relativo ao pagamento de uma prestação pecuniária após o término do cumprimento do SM, tratando-se de uma compensação financeira final pelos serviços prestados ao país (Campos, 2007).

Desta forma, parece que o RIPS do ano de 2000 (Decreto-Lei n.º 320-A/2000) apresentava uma falha, dado que apenas condicionava a atribuição desta prestação

pecuniária ao termo do contrato e não às causas que poderiam estar na origem no termo do vínculo contratual. Não faz sentido que um militar cesse contrato por motivos disciplinares ou criminais e ainda tenha direito ao recebimento desta prestação (Campos, 2007).

No entanto, com as alterações implementadas em 2011 através da Lei n.º 64B/2011, passamos para uma situação totalmente díspar, pelo artigo 21º alínea 3, não havendo lugar ao pagamento de prestação pecuniária quando o vínculo contratual não seja renovado por iniciativa do militar ou rescindido por motivos imputáveis ao mesmo.

É importante agora analisar outro incentivo, no que concerne aos militares no momento da cessação do contrato, estes têm direito ao subsídio de desemprego por período igual ao da duração do serviço até ao limite máximo de 30 meses. Esta situação é benéfica em relação à Lei Geral¹⁰ que só permite um período de concessão das prestações de desemprego de 30 meses a cidadãos com idade superior a 45 anos. Tendo em conta o artigo n.º 54 da LSM, os militares têm direito às prestações de desemprego, quando por qualquer razão não imputáveis aos mesmos cesse a sua prestação de serviço (Campos, 2007).

Além disso, o RIPSMS estabelece no artigo 28º um incentivo referente a assistência na doença, referindo que os militares em RV, RC e RCE têm direito a assistência médica nos termos estabelecidos para os militares dos QP. No entanto, considera-se desadequada a sua classificação como um incentivo dado que este aspeto já está salvaguardado como um direito estatutário de qualquer militar das FFAA, conforme consagrado no artigo 25º, alínea c) do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)¹¹, o militar tem direito a “(...) beneficiar, para si e para a sua família, de assistência médica, medicamentosa, hospitalar e de meios de diagnóstico (...)” (Campos, 2007).

Também, o RIPSMS a partir do artigo 32º estabelece um incentivo que refere que o tempo de serviço prestado pelos militares em RV e RC conta para efeitos de cálculo da data de aposentação e reforma e da respetiva pensão. No entanto, novamente, parece que estamos perante um direito estatutário inerente à condição militar e não face de um

¹⁰ Decreto-Lei n.º 119/99, de 14 de abril

¹¹ Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio

incentivo, visto que, o artigo 25º, alínea g) do EMFAR, o militar tem direito a beneficiar de “(...) um sistema de assistência, proteção e apoio social, abrangendo, designadamente, pensões de reforma, de sobrevivência e de preço de sangue e subsídios de invalidez.” (Campos, 2007).

Existem de facto alguns incentivos que apenas são o reconhecimento de direitos estatutários dos militares, segundo Campos (2007, p.172) “(...) é juridicamente absurdo ambicionar a consagração de princípios estatutários através de um regulamento cujo objetivo essencial visa sistematizar um conjunto de incentivos, isto é, de vantagens, em princípio, de natureza não estatutária”.

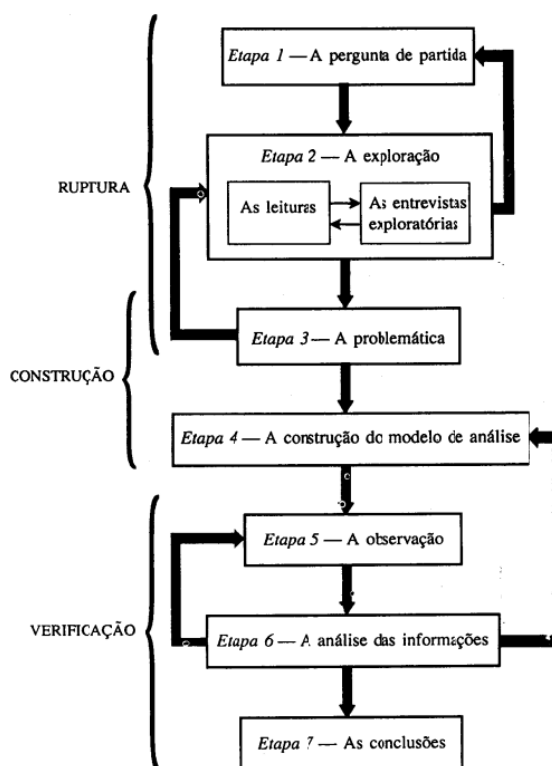
2. Metodologia de investigação

Uma metodologia de investigação constitui uma forma de progredir em direção a um objetivo, traduzindo-se num procedimento científico assente num conjunto de princípios e regras que sustentam a estrutura do pensamento e que permitem traçar um “fio condutor” e manter uma linha de continuidade na elaboração de um trabalho científico (Quivy & Campenhoudt, 2005).

De acordo com a perspetiva da comunidade científica, uma metodologia deve cumprir três características básicas: (i) ter viabilidade de aplicação a problemas reais e atuais; (ii) ter capacidade de providenciar um esquema de ação; e (iii) dar indicação de ação apesar de não possuir um carácter preciso, idêntico ao de uma técnica (Farinha, 2001).

Tendo em conta estes pressupostos, estabeleceu-se como metodologia de investigação apropriada à presente dissertação a metodologia de investigação em ciências sociais descrita por Quivy & Campenhoudt (2005).

Figura 1: Etapas do procedimento da Metodologia em Ciências Sociais. (Fonte: Quivy & Campenhoudt, 2005, p.27)



Conforme é possível visualizar na figura 1, a metodologia apresentada encontra-se organizada em sete etapas incorporadas em três atos distintos: (i) rutura; (ii) construção e (iii) verificação. Os referidos atos não são independentes entre si, sendo que estes complementam-se mutuamente através de uma sucessão de operações, identificadas como etapas.

A rutura representa o primeiro ato constitutivo do procedimento científico e como o nome indica consiste em romper com os preconceitos e as falsas premissas que poderão iludir o investigador. Este ato inicia-se com a definição da pergunta de partida, que orientará o percurso da investigação e elucidará o que se pretende estudar, consistindo na seguinte: “De que forma podemos melhorar a retenção dos militares na Marinha Portuguesa?”.

De seguida, realizou-se a pesquisa exploratória, através do levantamento de dados para análise, de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas exploratórias concretizando-se assim a revisão de literatura dos principais conteúdos a abordar. Deste estudo exploratório resultou o conhecimento que a Marinha através do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (GCRE) realizava entrevistas aos militares que solicitavam o pedido de abate aos QP, de rescisão do RC e de concessão de Licença Ilimitada (LI), revelando-se o conteúdo das mesmas uma ferramenta crucial na elaboração da presente dissertação.

De seguida, segue-se a fase da identificação da problemática, a qual se relaciona com o ato de rutura e com o ato de construção, dividida em dois momentos. Por um lado, o investigador deve analisar as leituras e as entrevistas exploratórias que efetuou na etapa da exploração, por forma a fazer um balanço das diversas abordagens do problema. Por outro lado, o investigador deve escolher e construir a sua própria problemática, associando-a à pergunta de partida.

Deste modo, procedeu-se à identificação da problemática da presente investigação, sobre a qual é definido o objetivo geral, assim como os OE que se encontram enumerados, anteriormente, no capítulo da introdução. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005, p. 89), a problemática é “a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”.

Seguidamente, formulou-se a Questão Central (QC): De que forma têm evoluído as saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa? E definiram-se as Questões Secundárias (QS), as quais devem dar fundamento e sustentabilidade à QC e funcionar como elementos orientadores da investigação, consistindo nas seguintes:

QS1: Qual o perfil sociodemográfico do militar que abandona a instituição voluntariamente?

QS2: Quais são os principais motivos que conduzem à saída voluntária dos militares?

QS3: De que forma se pode mitigar as saídas extemporâneas e promover a retenção destes militares?

Com as questões identificadas procede-se à construção do modelo de análise na qual se incluirá a recolha dos dados e seleção da informação necessária e relevante para dar resposta à QC. Posteriormente, segue-se a fase de observação, a qual compreende todas as operações que permitem avaliar o modelo de análise.

De seguida, realiza-se a análise das informações que constitui a etapa intermédia no ato de verificação, a partir desta tenta-se estabelecer comparações entre os resultados observados e os resultados esperados. A última etapa do ato de verificação diz respeito à apresentação da conclusão da investigação, que implica a resposta aos objetivos de investigação definidos inicialmente e caso existam, podem ser dispostas recomendações para trabalhos futuros.

2.1. Estratégia de Investigação

Uma vez identificada a metodologia de investigação é necessário aplicar métodos de investigação que permitem adotar uma estratégia de investigação de forma a dar resposta à QC e cumprir os objetivos balizados (Santos, *et al.*, 2016).

Segundo Santos *et al.* (2016), existem três tipos de estratégias de investigação: (i) estratégia de investigação quantitativa; (ii) estratégia de investigação qualitativa; e (iii) estratégia de investigação mista. Considera-se a estratégia de investigação mista como a mais adequada para a presente investigação, pelo facto de se pretender utilizar estratégias

quantitativas (recolha de dados quantificáveis) e estratégias qualitativas, através da realização de entrevistas estruturadas.

2.2. Desenho de Pesquisa

Após definida a estratégia de investigação a adotar deverão definir-se os instrumentos de recolha e análise de dados. Segundo Santos *et al.* (2016, p. 34-42) existem diversos tipos de desenhos de pesquisa: (i) transversal; (ii) longitudinal; experimental; (iii) estudo de caso; (iv) comparativo; (v) *grounded theory*; (vi) histórico.

Visto que, na presente dissertação, se pretende analisar um fenómeno particular, o desenho de pesquisa selecionado foi o estudo de caso. Considera-se que é o mais apropriado para a investigação dado que este procura compreender fenómenos sociais complexos e contemporâneos, respondendo a questões do tipo «como» e «porquê» de um fenómeno por forma a obter o fio condutor na investigação (Yin, 2018).

2.3. Método de investigação

Segundo Yin (2018) a estrutura do método de investigação do estudo de caso deve assumir quatro fases: (i) formulação do estudo de caso; (ii) preparação e recolha de dados; (iii) análise dos resultados e; (iv) desenvolvimento de conclusões e apresentação de recomendações.

Na primeira fase do estudo de caso (formulação do estudo de caso) o investigador deverá identificar as perguntas da investigação e seguidamente definir as etapas e conhecimentos necessários para responder às mesmas.

Posteriormente, o investigador deverá efetuar a preparação e recolha dos dados necessários. Neste âmbito solicitou-se à Direção de Pessoal (DP) o acesso à base de dados que compila a informação obtida através de entrevistas realizadas pelo GCRE a militares que durante o período de 1 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2022, saíram da Marinha de forma voluntária.

A realização de entrevistas é um ponto crucial no desenvolvimento de um trabalho científico, segundo Santos *et al.* (2016), existem três tipos de entrevistas:

- Entrevista estruturada: destaca-se por ser uma entrevista padronizada e

estruturada pelo investigador, o guião de entrevista é seguido rigorosamente e o entrevistado responde objetivamente às perguntas definidas, poderá assumir a limitação de dificultar a espontaneidade do entrevistado e a oportunidade de aprofundar o assunto a tratar.

- Entrevista não-estruturada: permite maior liberdade de ação, constitui-se numa conversa livre entre o entrevistador e o entrevistado, sendo este tipo de entrevista utilizada essencialmente quando ainda existe pouco conhecimento sobre o tema em questão e se pretende explorar o mesmo.

- Entrevista semiestruturada: é uma tipologia de entrevista baseada nas duas tipologias anteriormente retratadas. O entrevistador segue um referencial de perguntas pelo qual se guia e estas são colocadas no decorrer da conversa em momento oportuno.

Neste estudo, optou-se por realizar inicialmente entrevistas exploratórias de forma a alcançar uma completa liberdade de conversação recolhendo-se o máximo de contributos e opiniões para melhor estruturar o trabalho. Estas foram realizadas ao CFR M Cordeiro Cavaleiro, que ocupava, à data das entrevistas, o cargo de Chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa e Chefe da Secção de Planeamento e Controlo e ao CMG M Romão Neto que ocupava, à data da entrevista, o cargo de Chefe do Gabinete do Superintendente do Pessoal.

Mais tarde, realizaram-se entrevistas estruturadas, direccionadas a elementos com um papel ativo na gestão de pessoas na Marinha, de acordo com o guião apresentado no Apêndice C.

Posteriormente à recolha de dados deverá proceder-se à análise dos mesmos, o investigador deve seleccionar e analisar a informação por forma a alcançar as respostas às questões da investigação, e além disso, o tratamento dos dados deverá facilitar a comparação de diferentes conjuntos de dados de forma a conseguir-se retirar conclusões sobre os mesmos.

Por fim, chega a fase de desenvolver conclusões e recomendações, sendo que esta fase tem como objetivo clarificar o estudo como um todo, evidenciando as conclusões retiradas e recomendações para futuros trabalhos de investigação.

A tabela nº3 sintetiza as diferentes etapas retratadas anteriormente.

Tabela 3: Etapas de investigação. (Fonte: Yin, 2023)

Etapas de investigação	Descrição	Métodos	Finalidade
Formulação do Estudo de Caso	Elaboração do plano e caracterização do estudo de caso	Descrição do objeto de estudo e da sua pertinência para a organização	Definir o enquadramento do trabalho
		Revisão de Literatura-Repositórios, Motores de Busca e Livros	Levantamento e respetiva síntese da produção científica relacionada com a área de estudo
Preparação e Recolha de Dados	Promoção e recolha dos dados necessários para a condução do estudo de caso	Recolha da base de dados relativa às entrevistas realizadas pelo GCRE	Identificar os motivos apresentados pelos militares no momento da saída da organização
		Entrevistas exploratórias e informais	Identificar pontos de possível melhoria e recolher sugestões de abordagem ao tema
		Entrevistas estruturadas	Identificar fatores que possam contribuir para aumentar o grau de retenção dos militares
Análise dos Dados	Analisar os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos	Análise dos dados recolhidos	Identificação dos problemas e formulação de propostas de melhoria
Conclusões e Apresentação de Recomendações	Apresentar as conclusões e recomendações do estudo de caso	Identificar padrões quanto às motivações apresentadas pelos militares	Consolidar toda a informação recolhida e retirar conclusões

3. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

O presente capítulo pretende apresentar e discutir os resultados obtidos em relação à evolução do efetivo militar, como forma de enquadrar o estudo de caso. É através desta análise detalhada dos resultados que se constrói um argumento sólido e um contributo para o avanço do conhecimento na área de estudo.

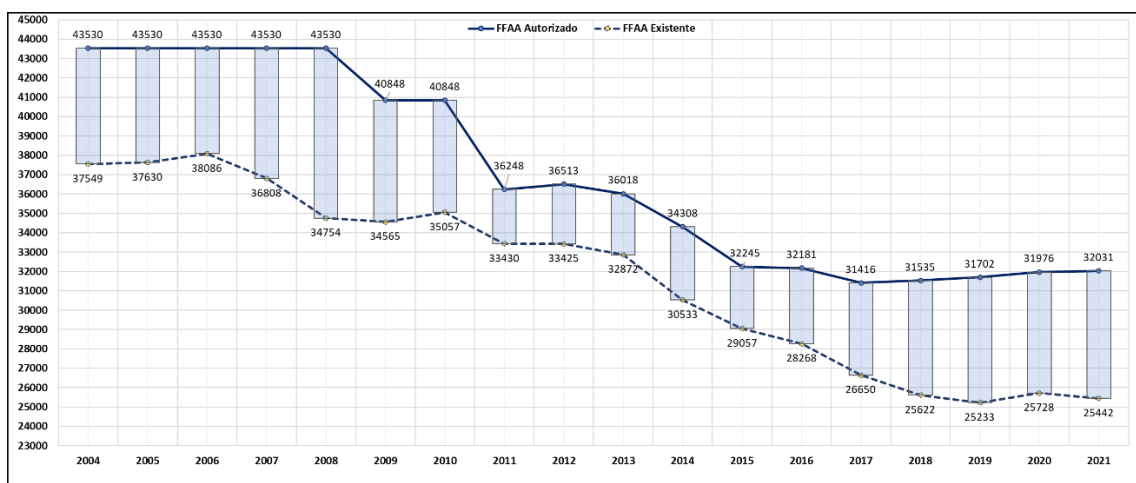
3.1. Evolução do Efetivo Militar das Forças Armadas

Na atualidade, um dos principais desafios das FFAA é a falta de efetivos originada com a redução de incorporações, e em alguns casos, com a sua ausência verificada durante os anos de crise económica (Ferrão, 2018).

Neste sentido, importa compreender a evolução do número de militares autorizados pela tutela e existentes nas FFAA, em todas as formas de prestação de serviço, no período compreendido entre o fim do SMO em 2004 e o ano de 2021. Não se incluiu o ano de 2022, uma vez que foi necessário recolher dados dos três Ramos das FFAA, os quais foram recolhidos ainda em 2022, além disso importa referir que os dados estão referenciados a 31 de dezembro de cada ano.

Em relação ao efetivo autorizado, a sua evolução é construída a partir dos dados publicados em Diário da República. Relativamente ao efetivo existente constrói-se a sua evolução tendo em conta os Anuários Estatísticos da Defesa Nacional (2004-2011) e os dados solicitados aos Ramos (2012-2021). Deste modo, representa-se na figura 3 a referida evolução.

Figura 2: Evolução do efetivo global autorizado e existente das FFAA. (Fonte: Legislação em referência, 2004-2021; Anuários Estatísticos da Defesa Nacional, 2004-2011; Marinha, 2012-2021; Exército, 2012-2021; Força Aérea, 2012-2021)



Tendo em conta a figura 2 é possível constatar que quando terminou o SMO em 2004 o efetivo autorizado era de 43.530 militares. Em 2021, esse número reduziu para 32.031 militares, o que representa uma diminuição global de 11.499 militares (26,42%): na Marinha: 2.854 (24,41%), no Exército: 7.242 (30,11%) e na Força Aérea: 1.403 (18,01%).

Em 2009, verifica-se uma reorganização da estrutura superior da defesa nacional, orientada para a adequação estrutural das FFAA às novas exigências e desafios. Por um lado, o Decreto-Lei n.º 261/2009, tendo em vista a racionalização dos efetivos, com ganhos de eficiência e eficácia, procede a uma redução dos quantitativos globais dos QP. Por outro lado, o Decreto Regulamentar n.º 12/2009, tendo em conta critérios de racionalidade e economia, procede à fixação de novos quantitativos de militares em RV e RC. Desta forma, em 2009, conforme demonstrado na figura 3, houve uma redução global de 2.682 militares (6,16%).

Em 2011, no decorrer do Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal através da Lei do Orçamento de Estado de 2011 (Lei n.º 55-A/2010) registou-se a maior redução de pessoal no período em análise. O quantitativo máximo de militares em RV e RC é reduzido em 3.000 militares. No entanto, apesar destes números, a tutela considera que se “mantêm intactas as capacidades das Forças Armadas para realizarem as missões que, legal e constitucionalmente, lhes estão atribuídas” (Despacho n.º 4151, Preâmbulo, 2011).

Em 2012, o Decreto-Lei n.º 211/2012 reforçou este paradigma e consagra que até finais de 2014, previa-se uma redução de pelo menos 10% nos efetivos de pessoal das FFAA e uma redução de igual grandeza com gastos de pessoal.

Em 2013, ainda no contexto desta intervenção, a reforma “Defesa 2020” aprovada através da resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, definiu um redimensionamento do efetivo máximo das FFAA entre 30.000 e 32.000 militares na efetividade de serviço até 2020.

Neste âmbito, em 2014, através da Portaria n.º 174/2014, voltou-se a proceder a uma diminuição do quantitativo máximo de militares em RV, RC e RCE, fixando-o em 16.000 elementos, o que representa uma diminuição de 1.710 militares em relação ao ano anterior. Deste modo, o número global de militares ficou estipulado em 34.308 elementos.

Neste mesmo ano, surge uma alteração concetual de maior relevância, a Lei Orgânica n.º 6/2014, procede à alteração da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), ficando estipulado que a fixação de efetivos das FFAA em todas as formas de prestação de SM passaria a ser realizada anualmente, após ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior. Neste âmbito, em 2015, o Decreto-Lei n.º 31/2015 estabeleceu um novo quantitativo de militares, fixando-o em 32.245, representando uma redução de 2.063 militares (6,01%).

A partir de 2018, observou-se uma mudança de paradigma, com ligeiros aumentos anuais no efetivo máximo autorizado, em resposta a novas preocupações como o reforço da participação das FFAA na defesa contra incêndios rurais, o desenvolvimento da capacidade de ciberdefesa e a necessidade de assegurar a guarnição para o Navio de Investigação Mar Portugal, no âmbito da colaboração entre a Marinha e o Instituto Português do Mar e da Atmosfera.

Em 2021, tendo em conta a LOBOFA aprovada pela Lei Orgânica nº2/2021, é estabelecido que a fixação do efetivo militar passa a elaborar-se trianualmente, mediante proposta do CEMGFA.

Relativamente ao efetivo existente, em 2004, as FFAA contavam com um total de 37.549 militares, distribuídos da seguinte forma: 10.614 pertenciam à Marinha, 19.716 ao Exército e 7.219 prestavam serviço na Força Aérea. O efetivo tem vindo a decrescer

significativamente ao longo dos anos à exceção dos anos de 2005,2006, 2010 e 2020, anos em que ocorreram ligeiros aumentos de efetivos.

Em 2007 assiste-se a um decréscimo de 1.278 militares, correspondente a uma taxa de variação negativa de 3,36%, em particular com um aumento na Marinha de 13 militares e uma redução no Exército e na Força Aérea de respetivamente 1.146 e 145 militares.

No ano seguinte, verificou-se a maior redução do efetivo existente ocorrida no período analisado, com uma perda de 2.054 militares, representando uma taxa de variação negativa de 5,58%, consubstanciando-se em perdas pelos Ramos nos seguintes quantitativos: a) Marinha: 194 (1,97%); b) Exército: 1.826 (10,24%); e c) Força Aérea: 34 (0,48%).

A partir de 2010 até 2019, houve um período de significativa diminuição do efetivo militar. Durante estes nove anos, as FFAA perderam 9.824 militares, correspondendo a uma redução de 28,02%, e representando em média uma perda anual de cerca de 1.091 elementos. Em termos individuais, esta situação refletiu-se em perdas pelos Ramos nos seguintes quantitativos: a) Marinha: 2.067 (21,57%); b) Exército: 5.973 (32,55%); e c) Força Aérea: 1.784 (25,05%).

Pese embora no ano de 2020 tenha havido uma ligeira melhoria dos níveis existentes, esta situação não se deveu a uma mudança estrutural, até porque em 2021 este número voltou a decrescer. Uma das explicações encontradas deve-se ao facto de no âmbito da pandemia COVID-19 terem sido tomadas um conjunto de medidas de carácter excecional, nas quais se destaca a possibilidade de prorrogação do prazo máximo de duração do serviço efetivo em RC (Decreto-Lei nº20/2020: artigo 35º G).

Em 2021 o efetivo existente nas FFAA era de 25.442 militares, distribuindo-se pelos Ramos nos seguintes quantitativos: a) Marinha: 7.191; b) Exército: 12.789; e c) Força Aérea: 5.462. Comparando estes números com o ano de 2004, assinala-se uma redução de 12.107 militares (32,24%), o Ramo mais afetado é o Exército registando uma perda de 6.927 militares (35,13%), segue-se a Marinha com 3.423 militares (32,25%), e por fim a Força Aérea com perdas na ordem dos 1.757 militares (24,34%).

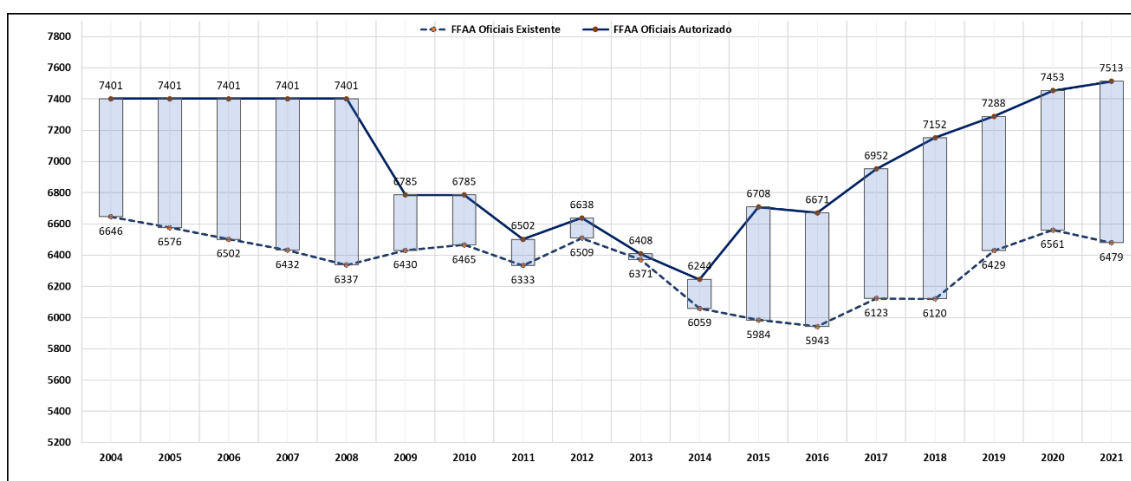
Tendo em conta a evolução do diferencial entre efetivo autorizado e o existente constata-se que o efetivo existente se manteve sempre abaixo do autorizado. Esta situação

pode dever-se a vários fatores: admissões em número insuficiente, a aprovação das incorporações ocorre em menor número e as saídas de pessoal são superiores às entradas autorizadas.

Existem anos que apresentam um reduzido diferencial, destacando-se por exemplo o ano de 2011. No entanto, esta situação é alcançada devido a grandes cortes no efetivo autorizado e não em virtude de um crescimento efetivo no número de militares existentes. O ideal seria existir um diferencial reduzido, alcançado a partir de um crescimento do número de militares nas fileiras das FFAA. Facto que simbolizaria que os Ramos estavam a ser capazes de recrutar, seleccionar e reter, aproximando o efetivo existente do autorizado. No entanto, apesar de se ter decidido aumentar o número de militares autorizados, a partir de 2018 o número dos militares existentes tem continuado a diminuir.

Após se ter analisado a evolução global do efetivo importa agora compreender qual a categoria de militares (oficiais, sargentos, praças) mais afetada. Deste modo, a figura 3 apresenta a evolução do efetivo autorizado e existente na categoria de oficiais entre os anos de 2004 e 2021.

Figura 3: Evolução do efetivo de oficiais autorizado e existente das FFAA. (Fonte: Legislação em referência, 2004-2021; Anuários Estatísticos da Defesa Nacional, 2004-2011; Marinha, 2012-2021; Exército, 2012-2021; Força Aérea, 2012-2021))



Relativamente ao efetivo autorizado é notório que a tendência difere em relação ao apresentado anteriormente. De 2004 a 2021, é possível verificar um aumento de 112 militares (1,51%) nos efetivos autorizados, em particular com um aumento na Marinha

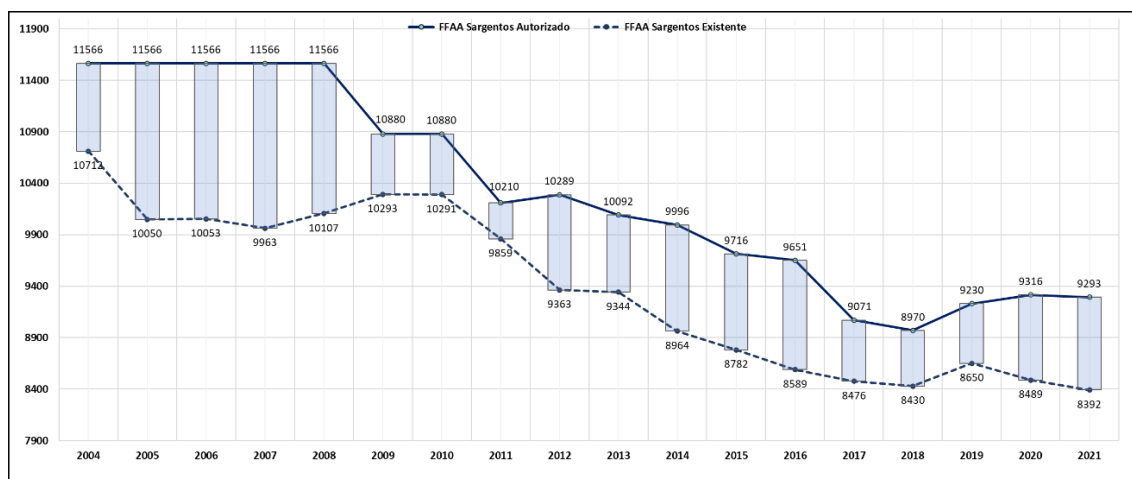
de 495 militares (30,37%) e na Força Aérea de 176 militares (8,94%) e uma redução no Exército de 559 militares (14,70%).

No entanto, apesar do aumento nos efetivos autorizados, o valor das existências entre 2004 e 2021 diminuiu 167 militares (2,51%). Neste período, ocorreu um aumento na Marinha de 196 militares (12,89%) e uma redução no Exército de 191 militares (5,89%) e na Força Aérea de 172 militares (9,14%).

Em relação ao diferencial entre efetivo máximo autorizado e o existente, importa assinalar os anos entre 2011 e 2013, caracterizado por um reduzido diferencial entre o efetivo autorizado e o existente. No entanto, mais uma vez esta situação é obtida devido a um grande corte no efetivo autorizado e não devido a um crescimento efetivo de militares existentes. Em 2021, as FFAA encontram-se cerca de 13,76% abaixo dos efetivos totais autorizados na categoria de oficiais, sendo a Força Aérea o Ramo mais afetado, com um *déficit* de 19,90%, seguido pela Marinha (18,91%) e, por fim, o Exército (5,92%).

De seguida, procede-se à análise da evolução do efetivo na categoria de sargentos, apresentando a figura 4 essa mesma evolução.

Figura 4: Evolução do efetivo de sargentos autorizado e existente das FFAA. (Fonte: Legislação em referência, 2004-2021; Anuários Estatísticos da Defesa Nacional, 2004-2011; Marinha, 2012-2021; Exército, 2012-2021; Força Aérea, 2012-2021)



Relativamente ao efetivo autorizado entre 2004 e 2021, verificou-se uma redução de 2.273 sargentos, o que representa uma diminuição percentual de 19,65%, mas, esta tendência de decréscimo não é comum a todos os Ramos das FFAA. Por um lado, a Marinha e o Exército apresentaram, respetivamente, uma diminuição de 501 (17,22%) e

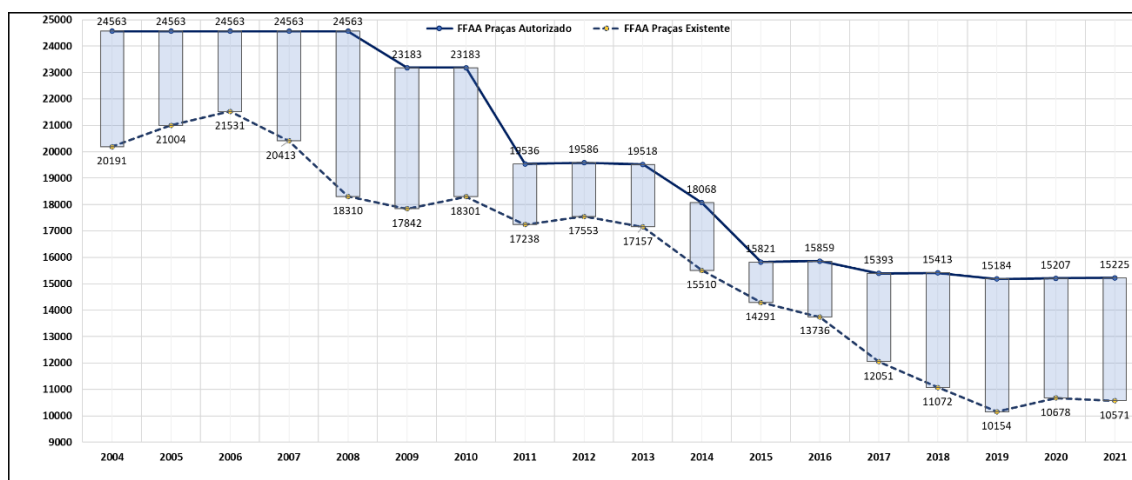
1.777 (29,95%) militares. Por outro lado, a Força Aérea manteve praticamente o mesmo efetivo, com um aumento insignificante de cinco sargentos, sem relevância estatística ou funcional. Em 2019 e 2020, após 15 anos de cortes sucessivos nos efetivos autorizados, houve ligeiros aumentos de 260 e 86 militares, respetivamente.

Relativamente ao efetivo existente, entre 2004 e 2021, verificou-se uma redução de 2.320 sargentos o que representa uma diminuição percentual de 21,66%. A Marinha e o Exército registaram diminuições de efetivo na ordem dos 630 (23,19%) e 1.769 militares (31,91%), respetivamente, enquanto a Força Aérea registou um aumento de 79 elementos (3,22%).

Em relação ao diferencial entre efetivo máximo autorizado e existente, importa assinalar o ano de 2011, onde se regista um reduzido diferencial entre o efetivo autorizado e existente. No entanto, essa situação foi alcançada devido a um grande corte no efetivo autorizado, e não por um efetivo militar existente em crescimento. Em 2021, as FFAA estão aproximadamente 9,70% abaixo dos efetivos totais autorizados para a categoria de sargentos, sendo a Marinha o Ramo mais afetado, com um déficit de 13,33%, seguido pelo Exército (9,21%) e, por fim, a Força Aérea (7,22%).

Segue-se a análise da categoria de praças, apresentando-se a evolução do efetivo na figura 5.

Figura 5: Evolução do efetivo de praças autorizado e existente das FFAA. (Fonte: Legislação em referência, 2004-2021; Anuários Estatísticos da Defesa Nacional, 2004-2011; Marinha, 2012-2021; Exército, 2012-2021; Força Aérea, 2012-2021)



No que diz respeito ao efetivo autorizado, entre 2004 e 2021, houve uma diminuição de 9.338 praças (38,02%) afetando os Ramos das FFAA nos seguintes quantitativos: a) Marinha: 2.848 (39,83%); b) Exército: 4.906 (34,28%); e c) Força Aérea: 1.584 (51,10%). Em 2011, ocorreu uma redução significativa de 3.647 praças, representando cerca de 39% da diminuição total ocorrida entre 2004 e 2021, que totaliza 9.338 praças, podendo-se afirmar que foi o maior corte então registrado. É relevante salientar as reduções expressivas ocorridas em 2014 e 2015, com uma diminuição de 1.450 militares (7,43%) e 2.247 militares (12,44%), respetivamente.

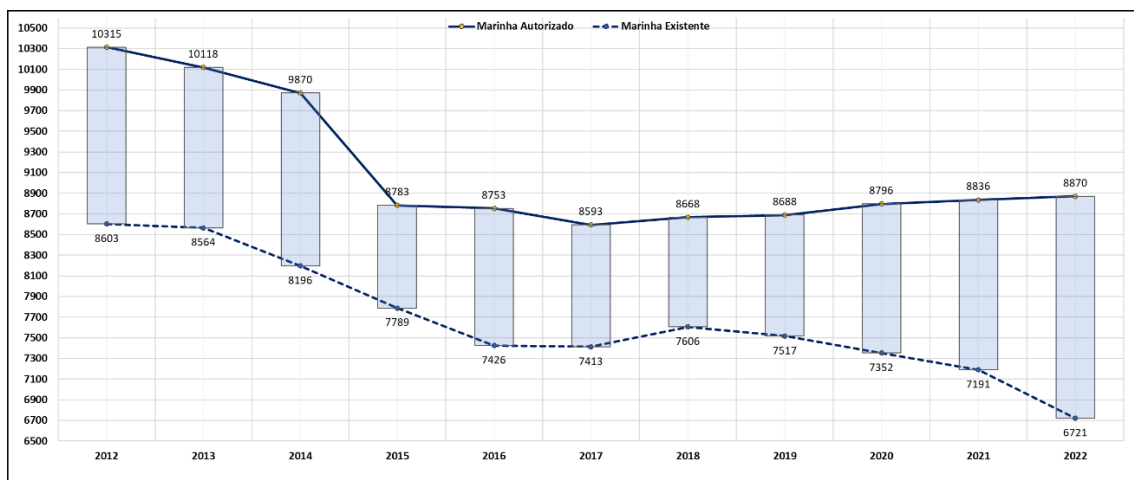
Em relação ao efetivo existente, entre 2004 e 2021, houve uma diminuição de 9.620 militares o que corresponde a um decréscimo percentual de 47,65%, distribuindo-se nos Ramos das FFAA nas seguintes grandezas: a) Marinha: 2.989 (46,88%); b) Exército: 4.967 (45,44%); e c) Força Aérea: 1.664 (57,68%).

No que concerne ao diferencial efetivo autorizado e existente, observa-se que o menor diferencial ocorreu em 2015. Essa situação deveu-se não a um crescimento no efetivo existente, mas sim a uma redução de 2.247 militares no efetivo autorizado. Em 2021, as FFAA estão cerca de 30,57% abaixo dos efetivos totais autorizados, na categoria de praças, sendo o ramo mais afetado o Exército (36,60%), seguido da Marinha (21,29%) e, por fim, a Força Aérea (19,46%).

3.2. Evolução do Efetivo Militar na Marinha Portuguesa

Neste momento, considera-se importante perceber a evolução do número de militares autorizados pela tutela e existentes na Marinha Portuguesa no período compreendido entre o ano de 2012 e 2022, de forma a ser possível enquadrar o impacto das saídas extemporâneas, tópico que será abordado no capítulo seguinte. Os dados relativos ao efetivo existente foram solicitados à Superintendência do Pessoal (SP) e processados através de Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP), sendo referentes a 31 de dezembro de cada ano. Assim, apresenta-se a evolução do efetivo em termos globais na figura 6.

Figura 6: Evolução do efetivo global autorizado e existente da Marinha. (Fonte: Legislação em referência; SP)



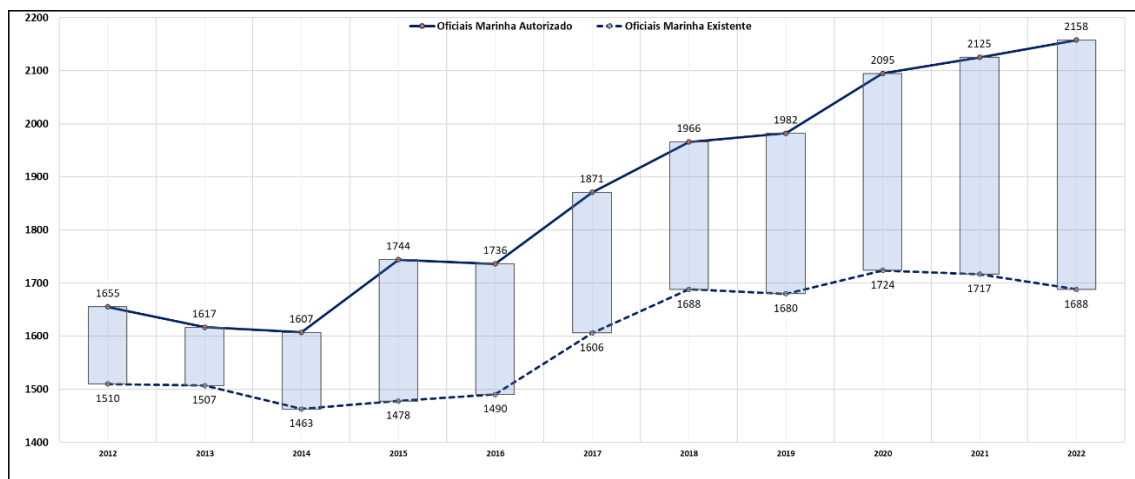
Em relação ao efetivo autorizado, entre 2012 e 2022, verificou-se um corte de 1.445 militares (14,01%). No ano de 2015, observa-se uma redução muito significativa, na ordem dos 1.087 militares (11,01%), a qual representa cerca de 75,23% da redução ocorrida entre 2012 e 2022. Além disso, constata-se que o efetivo autorizado só deixou de sofrer cortes a partir do ano de 2017, tendo estabilizado a partir desse momento.

Relativamente ao efetivo existente é notório que a Marinha tem perdido militares de forma consistente ao longo dos anos, no período em destaque, em média a Marinha perdeu cerca de 188 militares por ano. Destacando-se os anos de 2014, 2015 e 2016, com perdas acentuadas, muito possivelmente devido às ausências de incorporações nos anos de 2011, 2012 e 2014 (com exceção de alistamentos de cadetes na Escola Naval).

No que respeita ao diferencial entre o efetivo autorizado e existente, verifica-se que este não sofreu grandes alterações ao longo dos anos, sendo que o efetivo existente se manteve sempre abaixo do autorizado. No entanto, é notório que este fosso tem crescido nos últimos quatro anos. No final de 2022, a Marinha encontra-se cerca de 24,23% abaixo dos efetivos totais autorizados. Este paradigma é comum aos restantes Ramos das FFAA, não sendo este um problema específico de atratividade da Marinha. Assim, afigura-se adequado afirmar que estamos perante um problema estrutural de atratividade da carreira militar.

Em seguida, a figura 7 apresenta a evolução do efetivo autorizado e existente na categoria de oficiais no período em análise.

Figura 7: Evolução do efetivo de oficiais autorizado e existente da Marinha. (Fonte: Legislação em referência; SP)



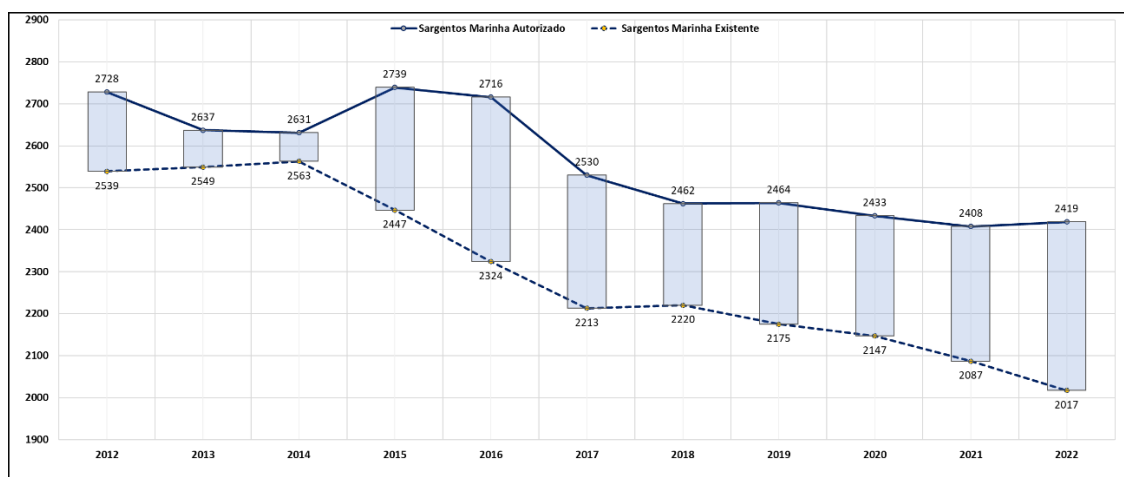
Relativamente ao efetivo autorizado, a tendência difere em relação ao padrão apresentado anteriormente. De 2012 a 2022, é possível verificar que os efetivos autorizados aumentaram 503 militares, o que representa em termos percentuais um crescimento de 30,39 % do número de oficiais.

No que concerne ao efetivo existente, observa-se que a tendência é também de crescimento, registrando-se nestes dez anos um aumento de 178 oficiais (11,79%) nas fileiras da Marinha.

No que respeita ao diferencial entre o efetivo autorizado e existente, verifica-se que o efetivo existente manteve-se sempre abaixo do autorizado, registrando-se que este diferencial tem crescido nos últimos quatro anos. Em 2022, a Marinha encontra-se cerca de 21,77% abaixo dos efetivos totais autorizados, havendo, portanto, potencial para melhoria.

De seguida, apresenta-se a evolução do efetivo na categoria de sargentos, a figura 8 apresenta essa mesma evolução.

Figura 8: Evolução do efetivo de sargentos autorizado e existente da Marinha. (Fonte: Legislação em referência; SP)



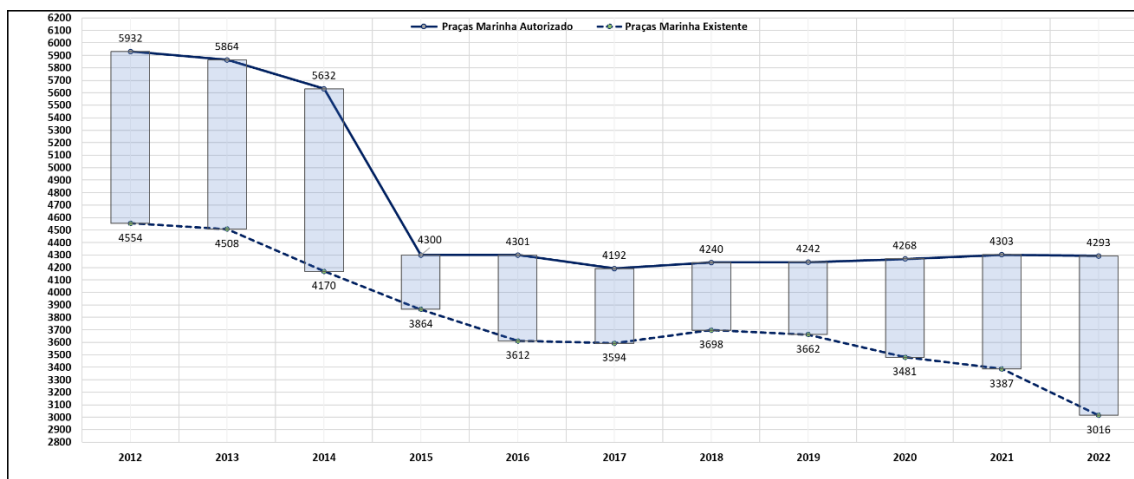
Relativamente ao efetivo autorizado, entre 2012 e 2022, houve uma redução de 309 sargentos, o que representa uma diminuição percentual de 11,33%. Nos últimos anos a tutela tem procedido a uma redução do número de sargentos autorizados, uma situação atípica quando comparada com as outras categorias de militares.

Em relação ao efetivo existente, no período em análise, houve uma diminuição de 522 sargentos, o que corresponde a uma redução percentual de 20,56%. Essa situação reflete uma média anual de perda de 52 sargentos, salientando-se o período 2016 a 2018, que apresentaram números significativamente acima da média. Em 2022, a Marinha contava com 2.017 sargentos, o menor número registado até então.

No que respeita ao diferencial entre efetivo autorizado e existente destacam-se apenas os anos de 2013 e 2014, por apresentarem efetivos existentes próximo do autorizado, situação totalmente diferente dos demais anos. Observa-se, também, que este diferencial tem aumentado nos últimos quatro anos, e em 2022, a Marinha encontra-se cerca de 16,62% abaixo do total de efetivos autorizados.

Segue-se a análise da categoria de praças, apresentando-se a evolução do efetivo na figura 9.

Figura 9: Evolução do efetivo de praças autorizado e existente da Marinha. (Fonte: Legislação em referência; SP)



Relativamente ao efetivo autorizado, entre 2012 e 2022, houve um decréscimo de 1.639 praças (27,63%). Destaca-se o ano de 2015 como sendo o mais crítico, dada a redução de 1.332 praças (23,65%), sendo responsável por aproximadamente 81% da redução total ocorrida no período em análise.

Em relação ao efetivo existente, no período em análise, houve uma diminuição de 1.538 praças, correspondendo a um decréscimo percentual de 33,77%. Destaca-se o ano de 2022, como sendo o mais crítico, já que pela primeira vez a Marinha registra um valor tão reduzido de praças, uma situação preocupante, que evidencia uma tendência contínua de redução de efetivos.

No que concerne ao diferencial entre efetivo autorizado e existente, verifica-se que o menor diferencial se registra no ano de 2015, sendo essa situação explicada não por um crescimento no efetivo existente, mas sim por um corte descomunal no efetivo autorizado. Constata-se que este diferencial tem crescido nos últimos quatro anos, algo comum com as restantes categorias e, em 2022, a Marinha encontra-se cerca de 29,75% abaixo dos efetivos autorizados.

4. Estudo de caso sobre as saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa

As saídas extemporâneas de pessoal originam a perda de capital humano especializado no qual houve investimento, ao nível de formação, conhecimento e de experiência em áreas específicas e de difícil substituição (Rijo, Marreiros, Mairos, & Paquete, 2018).

Deste modo, na perspetiva de potenciar a capacidade de retenção dos militares da Marinha Portuguesa, considera-se importante estudar a evolução das saídas extemporâneas e analisar as razões apresentadas por estes militares para abandonarem a instituição.

Em virtude da complexidade do processo de distribuição e aplicação de questionários a ex-militares, solicitou-se o acesso às entrevistas realizadas pelo GCRE que, em novembro de 2017, começou a entrevistar os militares que saíram da instituição de forma voluntária.

Neste estudo, delimitou-se a análise às saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa no período compreendido entre os anos de 2018 a 2022. Os dados apresentados serão complementados com o contributo de quatro entrevistados (guião das entrevistas apresentado no Apêndice C).

O presente capítulo tem como objetivo fornecer uma análise aprofundada da problemática em estudo, fornecendo contributos para a implementação de medidas de mitigação das saídas extemporâneas na Marinha. Além disso, acredita-se que este estudo possa gerar informação útil ao processo de decisão e gestão de pessoas na Marinha Portuguesa.

4.1. Evolução das saídas extemporâneas

Apresentando-se a evolução das saídas extemporâneas no período em análise, é notório o crescimento quer dos abates aos QP quer das rescisões de contrato ao longos dos anos, em particular no ano de 2022.

Tabela 4: Evolução das saídas extemporâneas. (Fonte: DP, 2023)

Saídas extemporâneas	2018	2019	2020	2021	2022
Abates QP	38	47	52	32	110
Rescisão RC	41	32	34	65	90
LI	4	32	18	20	20
% <i>Turnover</i> (QP+LI)	0,64%	1,21%	1,09%	0,83%	2,17%
% <i>Turnover</i> RC	4,04%	3,29%	3,58%	6,91%	12,31%

Tendo em conta o valor dos efetivos nos QP e em RC (Apêndice D) foi possível calcular o valor do *turnover*, assim tendo em conta a tabela 4, é possível observar que este índice assume valores mais expressivos nas rescisões de contrato. Conforme retratado na revisão de literatura o índice de *turnover* é considerado preocupante acima dos 18%, valor que se acredita que será alcançado num futuro próximo.

4.2. Enquadramento do estudo e metodologia

No presente estudo considera-se como uma saída extemporânea todos os militares que solicitaram o pedido de abate aos QP, a rescisão do RC ou a concessão de LI, não sendo consideradas as situações dos militares que cumpriram o tempo máximo de contrato e apenas não o renovaram ou as desistências durante a fase de formação. Além disso, considera-se relevante referir que no presente estudo não vai ser feita referência a sargentos em RC, uma vez que, a Marinha não possui militares nesta forma de prestação de serviço na presente categoria.

De seguida, de forma a contribuir para uma correta compreensão dos resultados das entrevistas realizadas aos militares, importa referir que a maioria dos entrevistados não apresentou um motivo específico para a sua desistência. A decisão de sair da instituição não resulta apenas de um motivo, mas sim de uma multiplicidade de razões que se conjugam no momento da decisão. Cada entrevistado pode apresentar mais do que um motivo, registando-se assim um número de incidências superior ao número de entrevistados.

Deste modo, só se consideraram os motivos referidos pelos menos três vezes no espaço temporal dos cinco anos, de forma a eliminar razões de foro individual e

demasiado específicas que retratem situações de contexto anual, algo que não confere interesse para o respetivo estudo, apresentando-se no Apêndice E os motivos não considerados na presente investigação.

Assim, dos 394 militares entrevistados contabilizaram-se 1019 incidências, das quais apenas 974 se consideraram válidas de forma a cumprir com o enquadramento sociométrico proposto. Tendo em conta os motivos (indicadores) apresentados pelos entrevistados, agruparam-se os mesmos em dez grupos, seguidamente apresentados e detalhadamente explicados na tabela 5:

Tabela 5-Modelo de análise. (Fonte: Autor, 2023)

Dimensões	Indicadores
Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa
	Já não se identifica com a Instituição
	A Instituição não valoriza devidamente os militares
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos
	Indeferimento da concessão da LI ou registada
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios
	Motivos relacionados com a Organização
Remuneração e incentivos	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação
	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço
Desenvolvimento profissional	Carreira militar na Marinha pouco atrativa
	Progressão na carreira muito demorada
	Falta de perspetivas de carreira
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP
	Degradação da condição militar
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar

Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Estabilidade familiar
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal
	Residir distante da unidade onde está colocado
	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar
Supervisão e liderança	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares
	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido
Carga de trabalho	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos
	Excesso de tempo embarcado
	A elevada taxa de empenhamento
	Escalas de serviço a poucas divisões
	Falta de efetivos
Natureza e Configuração do trabalho	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base
	Falta de missões nos fuzileiros
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar
	Descaraterização funcional dos postos
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe
	O militar não se sente profissionalmente realizado
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	Deficientes condições de habitabilidade bordo
	Más condições de trabalho
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos
	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos
Oportunidade de emprego externa	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana
	Oportunidade profissional mais vantajosa
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador
	Ingressou no curso da Polícia Marítima

	Ingressou no curso Guarda Prisional
	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha
	Ingressou no curso de Inspectores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
Razões pessoais	Razões pessoais
	Motivos de ordem pessoal e familiar
	Por motivos de doença

De modo a permitir uma adequada correlação e compreensão dos dados recolhidos das entrevistas optou-se por agrupar e apresentar os resultados em três grupos: dados relativos às saídas por categoria; dados relativos às saídas por forma de rescisão de contrato; e, dados relativos às saídas por tipologia de unidade.

Importa esclarecer neste último agrupamento que se entende por unidades em terra todas as unidades situadas em Portugal continental e insular, à exceção das unidades de fuzileiros. Considera-se por unidades navais todos os Navios da República Portuguesa (NRP) que não estejam em processo de abate ao efetivo. Por unidades de fuzileiros considerou-se o Comando do Corpo de Fuzileiros, o qual agrega o Batalhão de Fuzileiros nº 1, o Batalhão de Fuzileiros nº2, a Escola de Fuzileiros e o Destacamento de Ações Especiais.

4.3. População e amostra

A amostra é o procedimento pelo qual um conjunto ou subconjunto de pessoas de uma população é escolhido para que a população inteira esteja representada, de forma que os resultados obtidos possam ser generalizados ao universo (Freixo, 2011).

Assim, para que seja possível validar os dados, o tamanho da amostra tem de ser suficiente para que permita a sua generalização, ou seja, o conceito de representatividade está diretamente ligado à sua dimensão, quanto maior for a amostra mais representativa será da população (Sarmiento, 2013).

Neste estudo, a população alvo (tabela 6), restringe-se aos militares da Marinha Portuguesa que saíram da organização de forma voluntária, no período compreendido entre 2018 e 2022, sendo composta por 635 militares. Relativamente à amostra, esta é constituída por 394 militares, o que representa 62% da população. De forma a cumprir

com o enquadramento do estudo apresenta-se, na tabela 6, um resumo da dimensão da população e da amostra dos agrupamentos definidos anteriormente.

Tabela 6: Dimensão da população e amostra por agrupamento definido. (Fonte: Direção de Pessoal, 2023)

	População		Amostra		Taxa de aplicação
Militares por agrupamento	N= 635	%	N= 394	%	62%
Categoria do militar					
Oficial	113	17,80%	48	12,18%	42%
Sargento	77	12,12%	52	13,20%	68%
Praça	445	70,08%	294	74,62%	66%
Forma de saída voluntária					
Abate Quadros Permanentes	279	43,94%	176	44,67%	63%
Rescisão contrato	262	41,26%	180	45,69%	69%
Licença Ilimitada	94	14,80%	38	9,64%	40%
Tipologia de unidade					
Unidade Terra	332	52,28%	174	44,16%	52%
Unidade Naval	230	36,22%	167	42,39%	73%
Unidade Fuzileiros	73	11,50%	53	13,45%	73%

Existem taxas de aplicação das entrevistas diferenciadas consoante o agrupamento definido. Neste sentido, verifica-se que as taxas de aplicação estão compreendidas entre os 40% e os 73%, não estando a representatividade da amostra em causa.

De seguida, pretende-se, em primeiro lugar, estabelecer o perfil sociodemográfico do militar que abandona a instituição. Em segundo lugar, traçar uma perspetiva geral e descritiva da importância dos motivos que contribuíram para a saída dos militares como um todo e em cada um dos agrupamentos definidos e, por fim, apresentar um conjunto de medidas que possam mitigar as saídas de militares.

4.4. Perfil sociodemográfico do militar

De forma a estabelecer-se um perfil sociodemográfico mais próximo da realidade ir-se-á utilizar para esse efeito as características da população. De seguida, apresenta-se uma caracterização da mesma, aconselha-se a leitura do Apêndice F.

Relativamente à categoria dos militares, no que concerne aos QP registam-se 279 saídas, sendo constituídas por 39 oficiais (14%), 46 sargentos (16,5%) e 194 praças (69,5%). Em relação às rescisões de contrato, assinalam-se 262 saídas, das quais 42 oficiais (16%) e 220 praças (84%). Por fim na concessão de LI, observam-se 94 saídas, das quais 32 oficiais (34%), 31 sargentos (33%) e 31 praças (33%).

No que respeita à distribuição da variável sexo observa-se a predominância do masculino que representa 86% das saídas em termos globais. No que toca aos QP, a maioria dos oficiais (77%), sargentos (96%) e praças (84%) são do sexo masculino. Relativamente às rescisões de contrato na categoria de oficiais e de praças, 52% e 92% são, respetivamente, do sexo masculino. Considerando as LI, a maioria dos oficiais (78%), sargentos (94%) e praças (90%) são do sexo masculino.

Relativamente à idade dos militares no momento da sua saída, em relação aos QP em média os oficiais saem aos 37 anos, os sargentos aos 38 anos e as praças aos 33 anos. Quanto às rescisões de contrato, em média os oficiais saem aos 28 anos e as praças aos 25 anos. Por fim, no que respeita à concessão de LI, de um modo geral, esta é solicitada por oficiais com 44 anos, sargentos com 41 anos e praças com 42 anos.

Tendo em conta o tempo de serviço, constata-se que em relação aos QP a maioria dos oficiais (82%) e sargentos (80%) terminam o seu vínculo entre o 13º e o 21º ano. Relativamente às praças cerca de 79%, termina o vínculo entre o 9º e o 17º ano.

Em relação à rescisão de contrato, é mais difícil identificar uma tendência, dado que existem saídas durante todo o período de contrato, estando distribuídas uniformemente. No entanto, pode-se afirmar que a maioria dos oficiais (98%) abandona a instituição entre o 1º e o 5º ano de contrato e relativamente às praças, cerca de 97% opta por sair entre o 2º e o 5º ano da vigência do contrato.

As LI ocorrem, tipicamente, mais tarde, registando-se saídas a partir do 16º ano. A maioria dos oficiais (63%) tendem a solicitar a LI entre o 21º e o 29º ano. Já os sargentos exercem este tipo de saída um pouco mais cedo, registando-se a maioria (61%) das saídas entre o 16º e o 24º ano. As praças (71%) optam pela LI entre o 19º e 27º ano de serviço.

Quanto às habilitações literárias, em relação aos abates aos QP, 44% dos oficiais são licenciados e 41% são mestres, 70% dos sargentos e 79% das praças possui o 12º ano de escolaridade. Em relação à rescisão de contrato, cerca de 60% dos oficiais são

licenciados e 86% das praças possui o 12ºano de escolaridade. Relativamente às LI, 75% dos oficiais são licenciados, 77% dos sargentos possuem o 12ºano e 61% das praças têm o 9ºano de escolaridade.

Quanto à classe dos militares, em relação aos abates aos QP os oficiais registam mais saídas nas classes de Engenheiros Navais- Ramo Armas e Eletrónica (EN-AEL): 23%, Médicos Navais (MN): 23%, e Marinha (M): 18%. Os sargentos na classe de Maquinistas Navais (MQ): 28%, Eletrotécnicos - Ramo de Artilharia (ETA): 13% e Eletrotécnicos- Ramo de Informações de Combate (ETI):13%. As praças, na classe de Eletromecânicos (EM) :17%, Comunicações (C):14%, Fuzileiros (FZ):14% e Administrativos (L):13%.

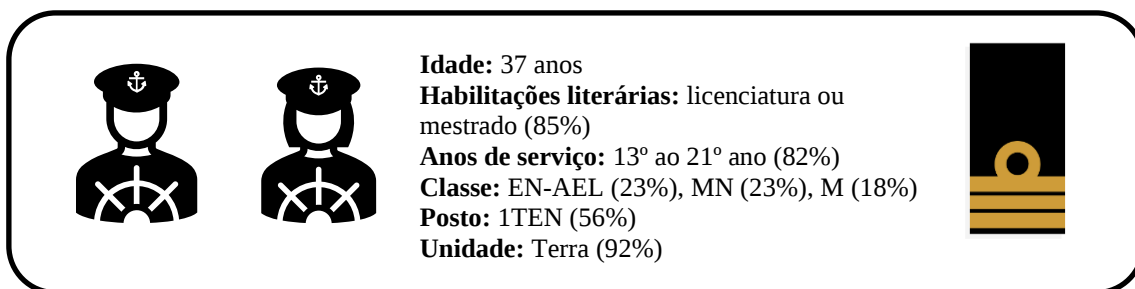
Relativamente aos militares em RC, os oficiais registam mais saídas na classe de Técnicos Superiores Navais (TSN) e de Serviço Técnico (ST) no ramo de Juristas (JUR) e Fuzileiros (FZ), com cerca de respetivamente 17% e 12% do total de saídas e, por fim, praças nas classes de FZ (26%) e EM (16%). Em relação, às LI destaca-se na categoria de oficiais a classe de M (34%), nos sargentos e nas praças não foi possível identificar um padrão.

Quanto ao posto dos militares, em relação aos QP os oficiais registam mais saídas no posto de Primeiro-Tenente (1TEN): 56%, os sargentos no posto de Primeiro-Sargento (1SAR): 100%, e as praças no posto Primeiro-Marinheiro (1MAR): 72%. Tendo em conta os militares em RC, os oficiais registam mais saídas no posto de Subtenente (STEN): 60% e as praças no posto de Segundo-Marinheiro (2MAR): 81%. Em relação, às LI destaca-se na categoria de oficiais o posto de Capitão-Tenente (CTEN): 53%, nos sargentos o posto Primeiro-Sargento (1SAR): 94% e nas praças o posto de Cabo (CAB): 97%.

Tendo em conta a caracterização traçada anteriormente considera-se possível construir o perfil sociodemográfico do militar com maior probabilidade de abandonar a instituição. Deste modo, traçaram-se oito perfis sociodemográficos, divididos por categoria e forma de rescisão contratual. Não se traçou o perfil do militar tendo em conta o sexo do mesmo devido à falta de expressividade dos dados não foi possível inferir qualquer padrão.

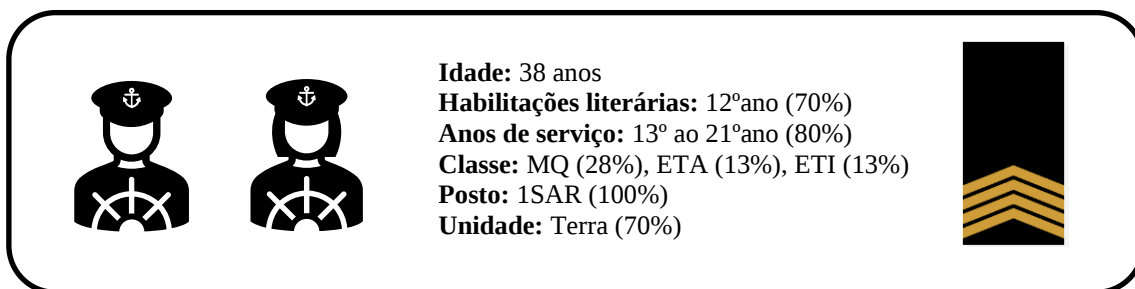
Relativamente aos oficiais pertencentes aos QP, estes terminam o seu vínculo contratual em média aos 37 anos, entre o 13º e o 21º ano de serviço, no posto de 1TEN. São oficiais licenciados ou mestres, provenientes de unidades em terra e pertencentes às classes de EN-AEL, MN e M.

Figura 10: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram o abate aos QP. (Fonte: DP,2023)



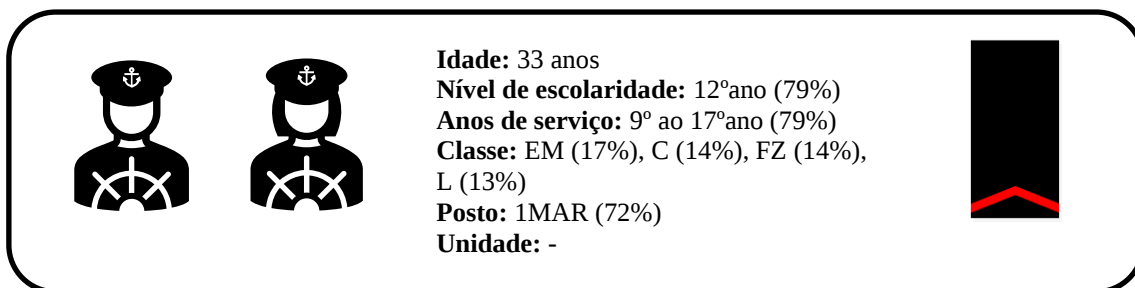
Ainda em relação aos abates nos QP, os sargentos terminam o seu vínculo contratual em média aos 38 anos, entre o 13º e o 21º ano de serviço, no posto de 1SAR. São sargentos com o 12ºano de escolaridade, provenientes de unidades em terra e pertencentes às classes de MQ, ETA e ETI.

Figura 11: Perfil sociodemográfico dos sargentos que requereram o abate aos QP. (Fonte: DP,2023)



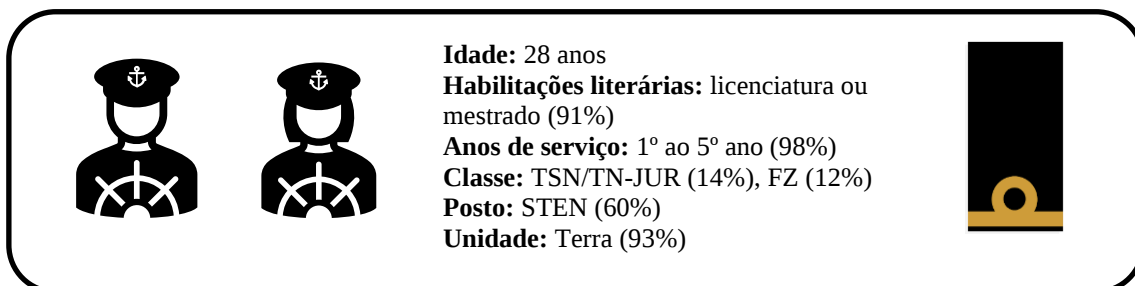
Em relação às praças pertencentes aos QP, estas terminam o seu vínculo contratual em média aos 33 anos, entre o 9º e o 17º ano de serviço, no posto de 1MAR. São praças com o 12ºano escolaridade, pertencentes às classes EM, C, FZ e L. Em relação à proveniência da unidade destes militares, não existe uma expressividade nos dados que permita estabelecer um padrão.

Figura 12: Perfil sociodemográfico das praças que requereram o abate aos QP. (Fonte: DP,2023)



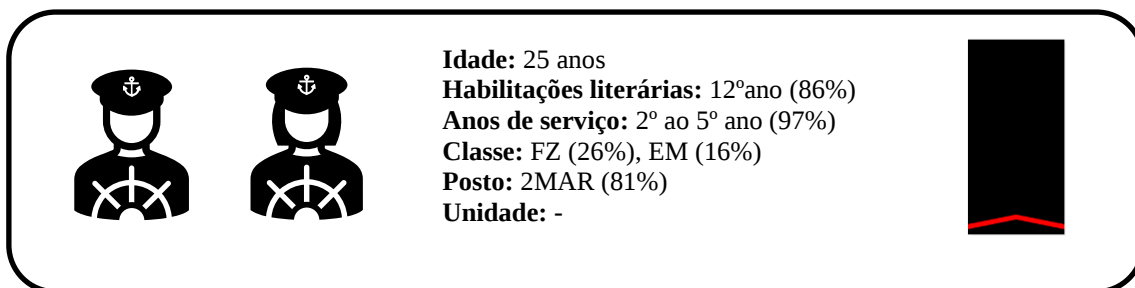
Relativamente às rescisões de contrato, os oficiais terminam o seu vínculo contratual em média aos 28 anos, entre o 1º e o 5º ano de contrato, no posto de STEN. São oficiais licenciados ou mestres, provenientes de unidades em terra e pertencentes à classe de TSN e de TN no ramo de JUR e à classe de FZ.

Figura 13: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram a rescisão de contrato. (Fonte: DP,2023)



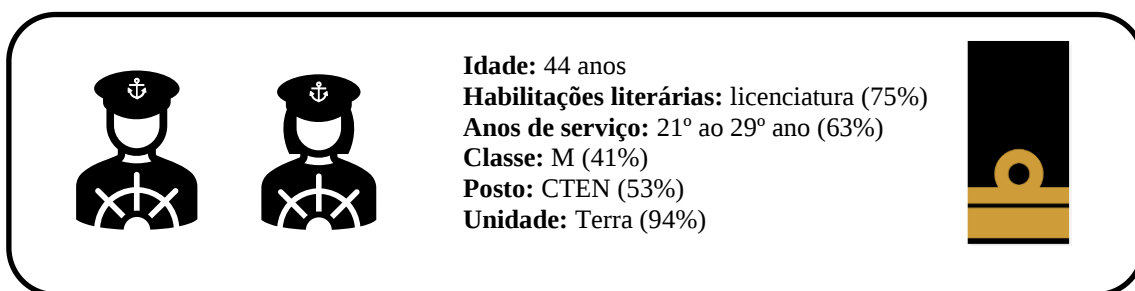
Ainda em relação às rescisões de contrato, as praças terminam o seu vínculo contratual em média aos 25 anos, entre o 2º e o 5º ano de contrato, no posto de 2MAR. São praças com o 12ºano de escolaridade, pertencentes às classes de FZ e EM. Em relação à proveniência da unidade destes militares, não existe uma diferença significativa que permita estabelecer um padrão. No entanto, é importante mencionar que a maioria dos militares FZ serve nas unidades de fuzileiros, enquanto a maioria dos militares EM estão alocados em unidades navais.

Figura 14: Perfil sociodemográfico das praças que requereram a rescisão de contrato.
(Fonte: DP,2023)



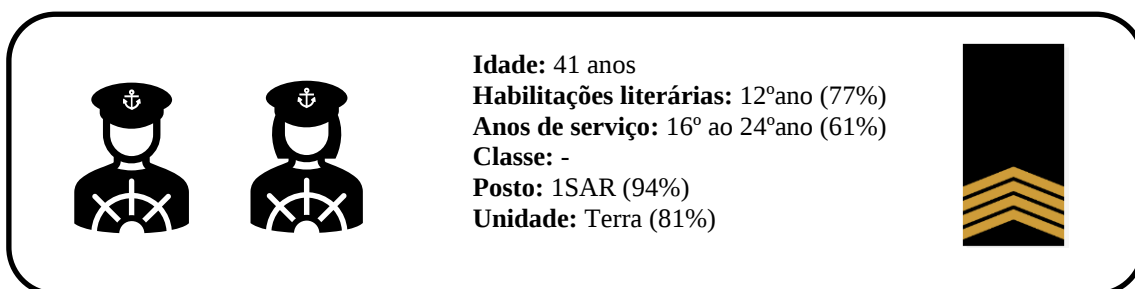
Os oficiais solicitam a concessão de LI em média aos 44 anos, entre o 21º e o 29º ano de serviço, no posto CTEN. São oficiais licenciados, provenientes de unidades em terra e pertencentes à classe de M.

Figura 15: Perfil sociodemográfico dos oficiais que requereram a concessão de LI.
(Fonte: DP,2023)



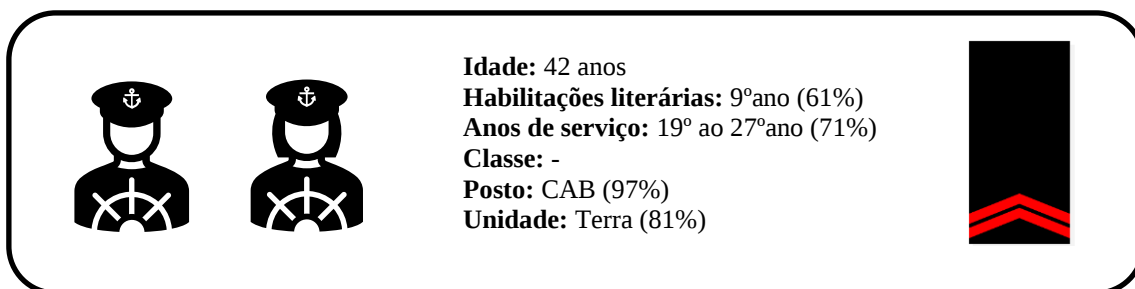
Os sargentos solicitam a concessão de LI em média aos 41 anos, entre o 16º e o 24º ano de serviço, no posto de 1SAR. São sargentos habilitados com o 12ºano de escolaridade, provenientes de unidades em terra. Em relação à classe destes militares, não existe uma diferença que permita estabelecer um padrão.

Figura 16: Perfil sociodemográfico dos sargentos que requereram a concessão de LI.
(Fonte: DP,2023)



As praças solicitam a concessão de LI em média aos 42 anos, entre o 19º e o 27º ano de serviço, no posto de CAB. São praças habilitadas com o 9º ano de escolaridade, provenientes de unidades em terra. Em relação à classe destes militares, também não existe uma diferença que permita estabelecer um padrão.

Figura 17: Perfil sociodemográfico das praças que requereram a concessão de LI. (Fonte: DP, 2023)

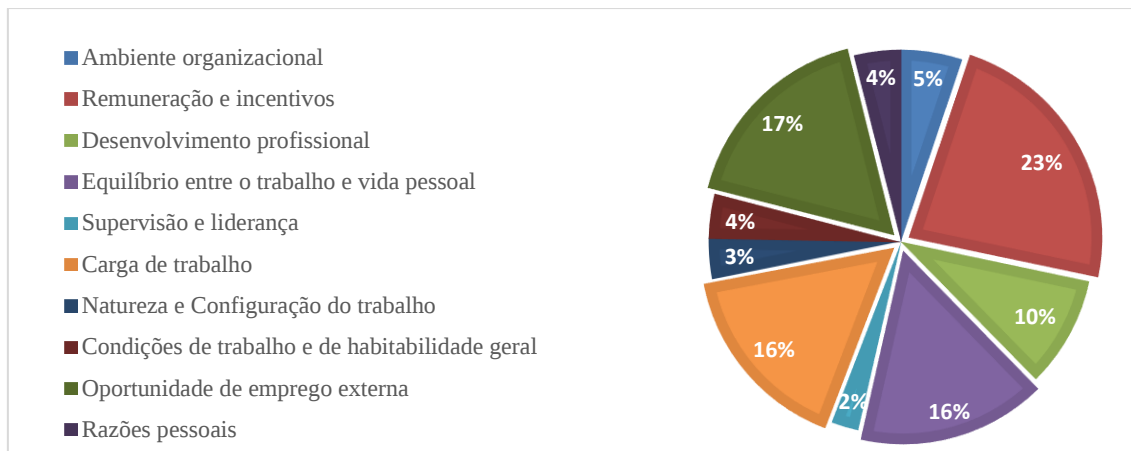


4.5. Fatores motivadores de saída

Importa agora proceder à análise dos motivos que contribuem para o abandono da instituição. Tal como referido anteriormente as razões apresentadas pelos militares foram agrupadas em dez dimensões, pretendendo-se numa primeira análise identificar o peso percentual de cada uma das dimensões na decisão de saída da organização e posteriormente caracterizar os motivos pertencentes aquelas que mais se destacam, apresentando-se no Apêndice G a distribuição das incidências dos motivos por agrupamento definido.

Considerando os militares como um todo, verifica-se que os fatores mais importantes para a saída da instituição resultam da dimensão “Remuneração e incentivos” com um peso percentual de 23%, seguido da “Oportunidade de emprego externa” (17%) e do “Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal” (16%) e “Carga de trabalho” (16%).

Figura 18: Peso percentual dos motivos de saída dos militares em termos globais. (Fonte: DP, 2023)



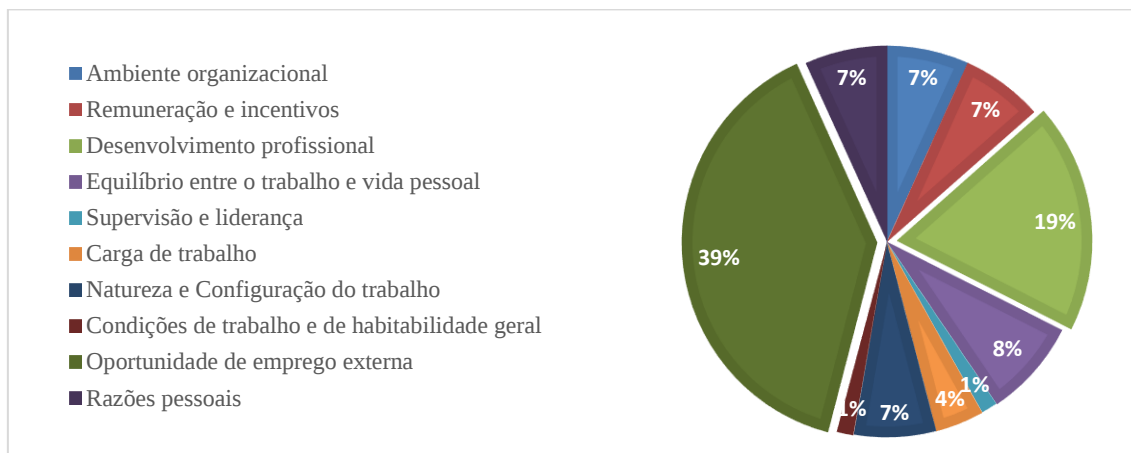
Contudo cada agrupamento (categoria do militar, forma de rescisão de contrato e tipologia de unidade) proposto anteriormente apresenta um conjunto de pesos diferentes relativamente às razões de saída, que devem ser analisadas individualmente.

4.5.1. Dados relativos às saídas por categoria

Oficiais

A figura 19 ilustra um resumo das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída apresentados pelos militares na categoria de oficiais. No período compreendido entre 2018 e 2022 verificam-se 113 saídas de oficiais, o que representa 17,80% do total de saídas ocorridas. Destes foram entrevistados 48 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 42%, registando-se um conjunto de 74 incidências.

Figura 19: Peso percentual dos motivos de saída dos oficiais. (Fonte: DP, 2023)



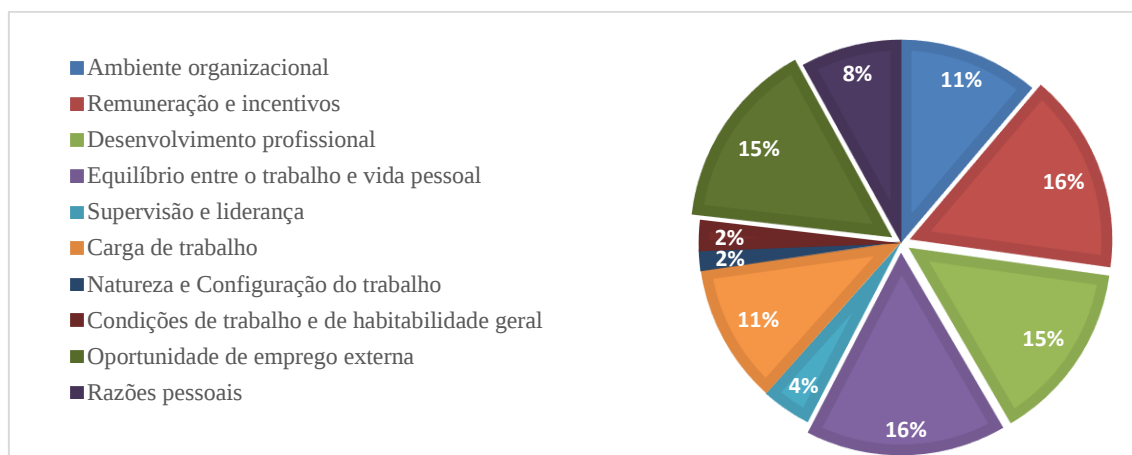
Observa-se que a dimensão que assume uma maior importância na saída dos oficiais é a dimensão “Oportunidade de emprego externa” com um peso percentual de 39%. Nesta categoria, as razões consideradas como mais relevantes pelos oficiais passam pelo surgimento de uma “Oportunidade profissional mais vantajosa” ou pela “Procura de uma maior valorização, realização e estabilidade”, com respetivamente 38% e 17% dos oficiais a apresentarem estes motivos.

A categoria “Desenvolvimento profissional” surge em segundo lugar, com um peso de 19%. Neste grupo os motivos mais realçados foram a “Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP” e a “Falta de perspectiva de carreira” ambos com 10% dos oficiais a referirem estes motivos.

Sargentos

Na figura 20 apresenta-se uma síntese das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares na categoria de sargentos. No período em análise registaram-se 77 saídas de sargentos. Este número representa 12,12% do total de saídas ocorridas. Destes foram entrevistados 52 militares, o que corresponde a uma taxa de concretização das entrevistas de 68%, registando-se um conjunto de 125 incidências.

Figura 20: Peso percentual dos motivos de saída dos sargentos. (Fonte: DP, 2023)



Na categoria de sargentos sobressaem-se quatro categorias com pesos idênticos no momento da saída da instituição. Em primeiro lugar, surgem as dimensões “Remuneração e incentivos” e “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” ambas com um peso de 16%. Em segundo lugar, surgem as categorias “Oportunidade de emprego externa” e “Desenvolvimento profissional”, ambas com um peso de 15%.

No caso da categoria “Remuneração e incentivos”, observa-se que a razão mais mencionada pelos militares é a “Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)” com 33% dos sargentos a apresentar esta razão.

Quanto à dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, constata-se que a razão mais apontada pelos sargentos é a “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” com 19% dos sargentos a considerar este motivo, de seguida surge a “Falta de planeamento” com 10% de sargentos.

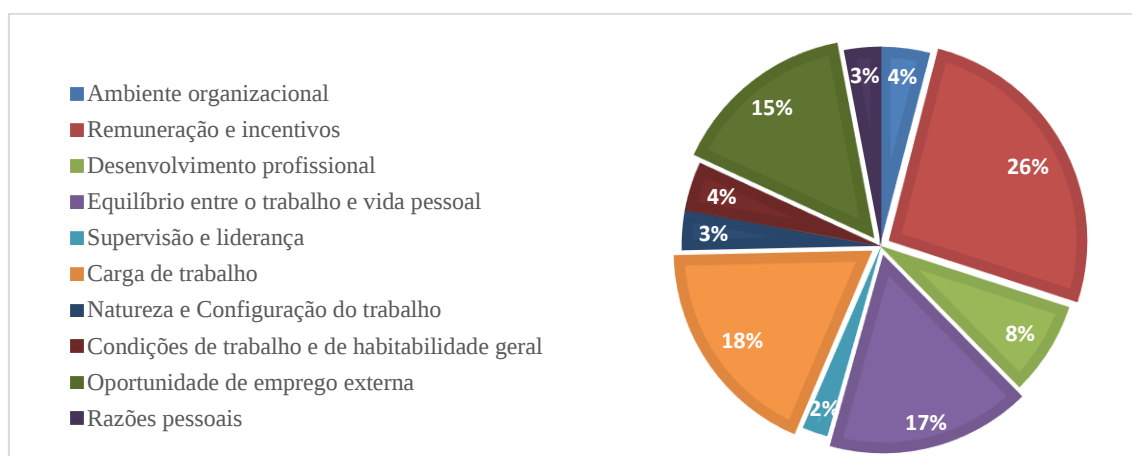
Relativamente à dimensão “Oportunidade de emprego externa”, constata-se que a razão mais mencionada pelos sargentos para equacionarem a sua saída é o surgimento de uma “Oportunidade profissional mais vantajosa”, com 25% de sargentos a considerar este aspeto como determinante no momento de saída.

Na dimensão “Desenvolvimento profissional”, observa-se que o motivo mais citado é a “Progressão na carreira muito demorada” com 23% dos sargentos a considerar este aspeto como relevante.

Praças

Na figura 21 apresenta-se um resumo das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares na categoria de praças. No período analisado registaram-se 445 saídas de praças, o que representa 70,08% do total de saídas ocorridas, das quais foram entrevistados 294 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 66%, registando-se um conjunto de 775 incidências.

Figura 21: Peso percentual dos motivos de saída das praças. (Fonte: DP, 2023)



Relativamente à categoria de praças, verifica-se que a dimensão mais importante para a saída destes militares é a “Remuneração e incentivos” com um peso percentual de 26%. Segue-se a dimensão “Carga de trabalho” (18%) em terceiro lugar surge a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” (17%) e em quarto lugar a dimensão “Oportunidade de emprego externa” (15%).

Em relação à dimensão “Remuneração e incentivos” destaca-se que o motivo mais referido pelos militares é a “Baixa remuneração”, com cerca de 64% das praças a apresentar esta razão.

No agrupamento “Carga de trabalho”, as razões consideradas como mais importantes pelas praças no momento de saída são “A elevada taxa de empenhamento” e os “Embarques sucessivos”, com respetivamente 23% e 15% das praças a identificar estes aspetos como motivação de saída.

Quanto à dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, constata-se que a razão mais indicada é a “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” com 14% das praças a considerar este aspeto. De seguida surge a “O afastamento por longos períodos da família e dos amigos” com 8% das praças a identificar esta razão.

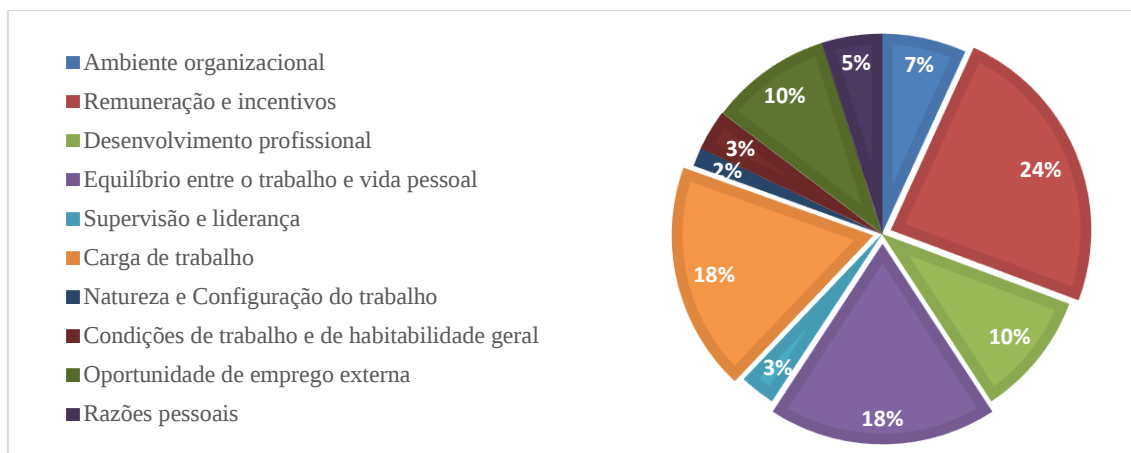
Em quarto lugar evidencia-se a categoria “Oportunidade de emprego externa”, na qual as razões consideradas como mais importantes pelas praças no momento de saída dizem respeito ao ingresso nas Forças de Segurança (GNR e PSP) com 20% das praças a optar por este percurso profissional.

4.5.2. Dados relativos às saídas por forma de rescisão

Abates aos QP

Na figura 22 apresenta-se uma súmula das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares que solicitam o abate aos QP. Durante o período analisado, realizaram-se 279 abates aos QP, o que representa 43,94% do total de saídas ocorridas. Destas foram entrevistados 176 militares, correspondente a uma taxa de aplicação das entrevistas de 63%, registando-se um conjunto de 456 incidências.

Figura 22: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram o abate aos QP. (Fonte: DP, 2023)



No que concerne aos militares que realizaram o abate aos QP, a dimensão que teve mais importância no momento da sua saída foi a “Remuneração e incentivos” com um peso percentual de 24%, seguida da “Carga de trabalho” (18%) e do “Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal” (18%).

Relativamente à dimensão “Remuneração e incentivos”, pode-se constatar que cerca de 59% dos militares considera que usufrui de uma “Baixa remuneração” quer ao nível do vencimento base bem como do suplemento de embarque e subsídio de missão.

Em relação à “Carga de trabalho”, as razões que sobressaem como mais relevantes nesta dimensão são “A elevada taxa de empenhamento” com cerca de 21% dos militares a considerar este motivo e as “Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistente” com 18% dos militares a referir esta razão.

No que diz respeito à categoria “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, constata-se que 22% dos militares assume ter “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” e cerca de 7% revela que o “Afastamento por longos períodos da família e dos amigos e a “Falta de planeamento” são fatores que tornam difícil a sua prossecução na instituição.

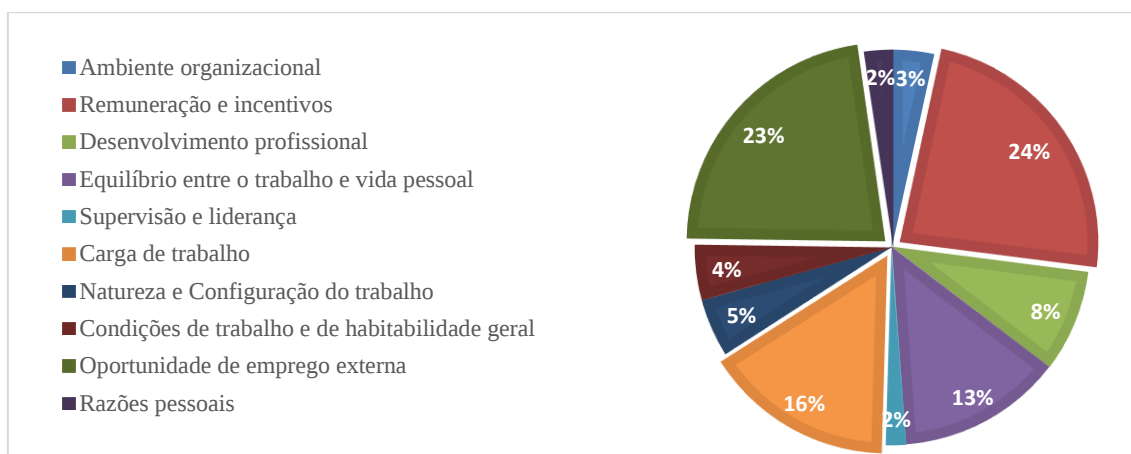
Em quarto lugar, surge a dimensão “Desenvolvimento profissional”, destacando-se o motivo “Progressão na carreira muito demorada” para 21% dos militares, os quais consideraram este aspeto um fator relevante no momento da sua saída.

Em quinto lugar, surge a categoria denominada “Oportunidade de emprego externa”, na qual se verifica que 12% dos militares afirmam ter surgido uma “Oportunidade profissional mais vantajosa” e 6% saem da instituição à “Procura de uma maior valorização, realização e estabilidade”.

Rescisão RC

Na figura 23 apresenta-se uma súmula das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares em RC. No período em consideração observaram-se 262 rescisões de contrato, o que representa 41,26% do total de saídas ocorridas. Destes foram entrevistados 180 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 69%, registrando-se um conjunto de 444 incidências.

Figura 23: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram a rescisão de contrato. (Fonte: DP, 2023)



Relativamente aos militares que solicitaram a rescisão do RC, a dimensão que assume maior importância na opção de saída destes militares é a dimensão “Remuneração e incentivos” com um peso percentual de 24%, seguido da categoria “Oportunidade de emprego externa” (23%) e a da “Carga de trabalho” (16%).

Em relação à dimensão “Remuneração e incentivos”, 54% dos militares considera que usufrui de uma baixa remuneração, quer ao nível do vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão, algo que motiva a sua saída da Organização.

Em segundo lugar, surge a categoria “Oportunidade de emprego externa”, identificando-se que cerca de 33% dos militares deixam a Marinha para ingressarem nas Forças de Segurança.

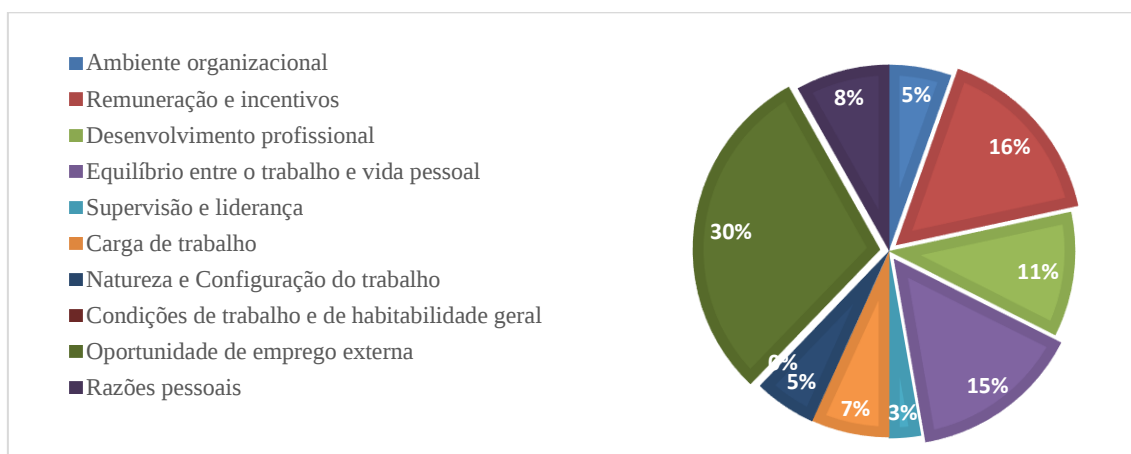
Em terceiro lugar, emerge a categoria “Carga de trabalho”, nesta destaca-se que 20% dos militares considera que “A elevada taxa de empenhamento” é um dos motivos presentes no momento de saída.

Em quarto lugar surge a categoria “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, na qual a razão que teve mais importância no momento de saída dos militares foi a “Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar” com cerca de 7% dos militares a percecionar dificuldades em continuar os estudos durante SM. De seguida, realça-se que 5% dos militares assume que “O afastamento por longos períodos da família e dos amigos” é motivação de saída.

Licença Ilimitada

A figura 24 evidencia um resumo das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída apresentados pelos militares que solicitaram a concessão de LI. No horizonte temporal analisado foram concedidas 94 LI, o que representa 14,80% do total de saídas ocorridas, sendo que destes militares foram entrevistados 38, o que correspondente a uma taxa de aplicação de 40%, registando-se um conjunto de 74 incidências.

Figura 24: Peso percentual dos motivos de saída dos militares que requereram a concessão de LI. (Fonte: DP, 2023)



Na LI observa-se que a dimensão mais importante para a saída destes militares é a dimensão “Oportunidade de emprego externa”, com um peso de 30%, de seguida surge a categoria “Remuneração e incentivos” (16%) e em terceiro lugar a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” (15%).

Analisando a dimensão “Oportunidade de emprego externa” pode-se afirmar que 45% dos militares já tinham uma proposta concreta de emprego (“Oportunidade profissional mais vantajosa”) antes de abandonar a Instituição

Relativamente à categoria “Remuneração e incentivos”, a razão que teve mais importância no momento de saída dos militares foi a “Baixa remuneração”, com 26% dos militares a considerar este motivo.

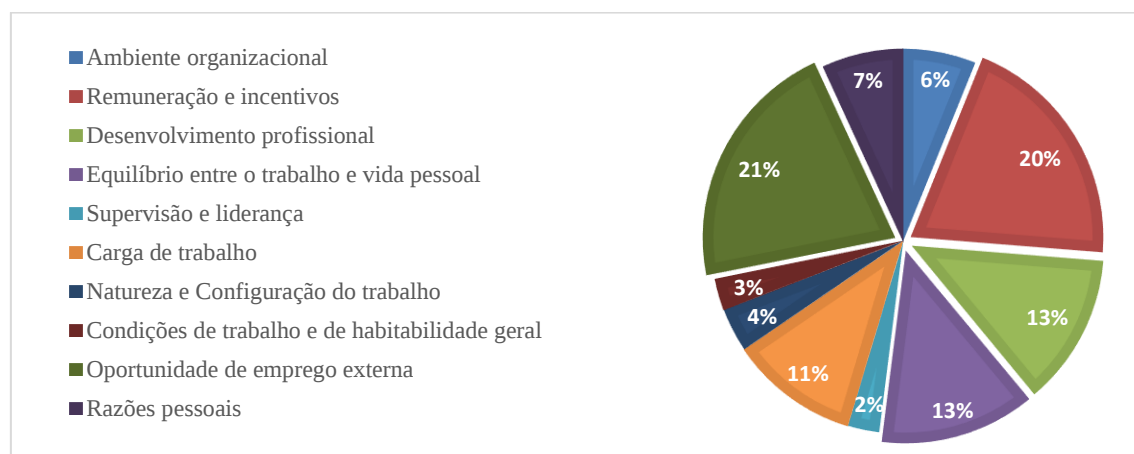
No que concerne à categoria “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, cerca de 8% dos militares atribui importância à “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” e à “Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos”.

4.5.3. Dados relativos às saídas por tipologia de unidade

Unidades em Terra

Na figura 25 apresenta-se uma visão geral do peso dos motivos de saída apresentados pelos militares provenientes de unidades em terra. No período analisado verificam-se 332 saídas em unidades em terra, o que representa 52,28% do total de saídas ocorridas, das quais foram entrevistados 174 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 52%, registando-se um conjunto de 377 incidências.

Figura 25: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades em terra. (Fonte: DP,2023)



Observa-se que a dimensão que assume maior importância na opção de saída dos militares é a dimensão “Oportunidade de emprego externa”, com um peso percentual de 21%, a qual representa respostas associadas ao surgimento ou procura de novas

alternativas de emprego. Deste modo, constata-se que 26% dos militares decide sair da Marinha perante uma “Oportunidade profissional mais vantajosa”. No entanto, cerca de 8% dos militares apesar de ainda não ter uma oportunidade garantida sai à “Procura de uma maior valorização, realização e estabilidade”. Neste agrupamento, as saídas para as Forças de Segurança não são tao expressivas, representando apenas 5% dos militares.

Em segundo lugar, surge a categoria “Remuneração e incentivos”, com um peso de 20%. Neste grupo, destaca-se que 41% dos militares considera que usufrui de uma “Baixa remuneração”.

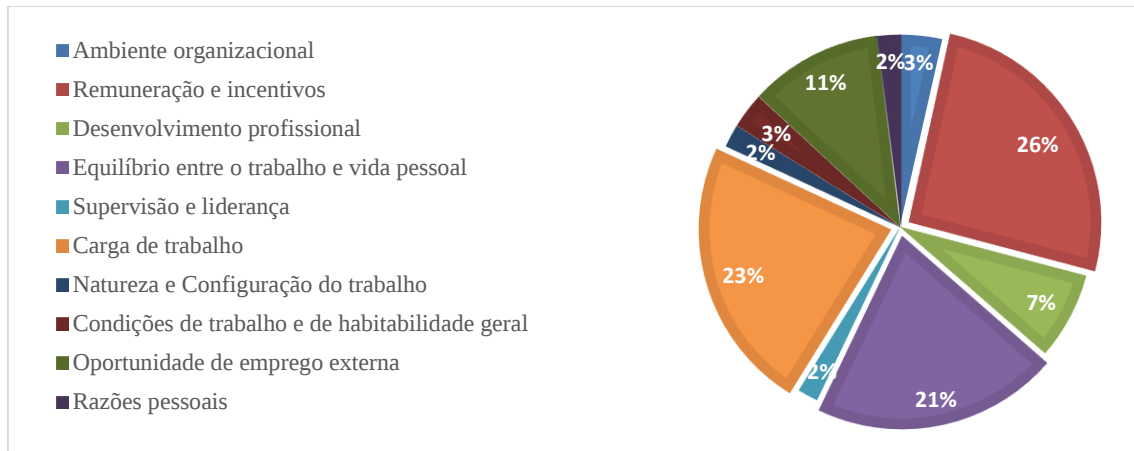
Em terceiro lugar, surgem duas categorias com pesos iguais, ambas com 13%, sendo possível afirmar que para estes militares a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” e “Desenvolvimento profissional” assumem igual importância no momento de saída da Instituição. Analisando a primeira, realça-se que 10% dos militares assume ter “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” e 5% refere ter “Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar”. Relativamente à segunda, destaca-se o motivo “Progressão na carreira muito demorada” com 15% dos militares a considerar este aspeto como um problema.

Em quinto lugar, surge a categoria “Carga de trabalho” com um peso de 11%, sendo que neste agrupamento cerca de 13% dos militares considera a “Elevada taxa de empenhamento” como um dos motivos de saída.

Unidades Navais

Na figura 26 apresenta-se um resumo das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares provenientes de unidades navais. No período em referência registaram-se 230 saídas em unidades navais, o que representa 36,22% do total de saídas ocorridas, destas foram entrevistados 167 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 73%, registando-se um conjunto de 464 incidências.

Figura 26: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades navais. (Fonte: DP, 2023)



Observa-se que a dimensão que assume maior importância na opção de saída dos militares é a “Remuneração e incentivos”, com um peso percentual de 26%. Em segundo lugar, muito próxima da primeira, surge a dimensão “Carga de trabalho” (23%). Em terceiro lugar, surge a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” (21%).

No que concerne à dimensão “Remuneração e incentivos”, a razão que teve mais importância no momento da saída dos militares foi a “Baixa remuneração”, com 63% de militares a considerar este motivo.

Na dimensão “Carga de trabalho”, os militares atribuem maior importância à “Elevada taxa de empenhamento”, seguida da questão das “Escala de embarque muito reduzidas ou inexistentes”, com 26% e 20% dos militares, respetivamente, a identificar estes aspetos como motivação de saída.

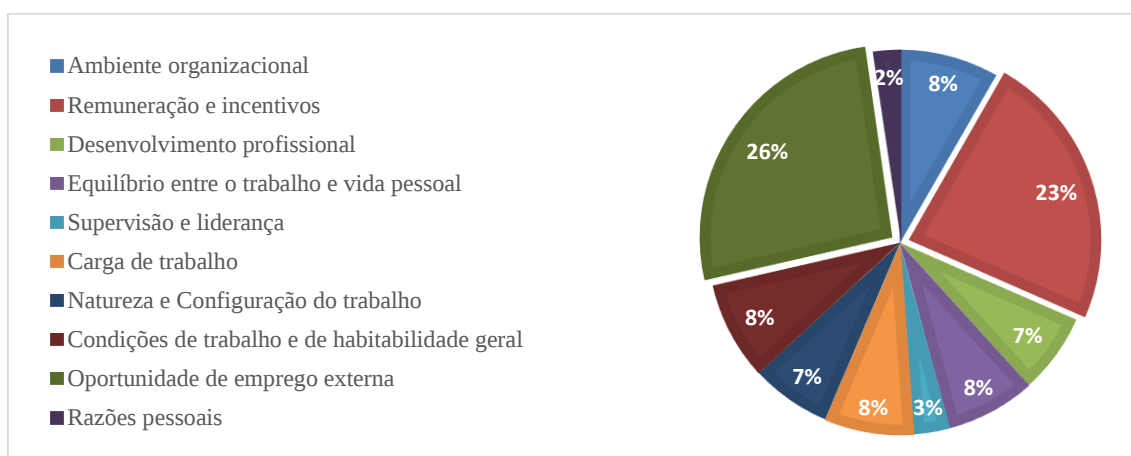
Na que diz respeito à categoria “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, cerca de 17% dos militares atribui importância à “Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal”, seguida pela questão da “Falta de planeamento” e pelo “Afastamento por longos períodos da família e dos amigos”, ambos com 10% de militares a considerar estes aspetos como determinantes no momento de saída.

Relativamente à dimensão “Oportunidade de emprego externa”, constata-se que os militares no momento de saída têm uma proposta concreta de emprego, cerca de 17% dos militares optam por ingressar nas Forças de Segurança e 7% releva ter surgido uma “Oportunidade de emprego mais vantajosa”.

Unidades de Fuzileiros

Na figura 27 apresenta-se uma síntese das percentagens relativas ao peso dos motivos de saída identificados pelos militares provenientes de unidades de fuzileiros. No período em consideração observaram-se 73 saídas em unidades de fuzileiros, o que representa 11,50% do total de saídas ocorridas. Destas foram entrevistados 53 militares, o que corresponde a uma taxa de aplicação das entrevistas de 73%, registando-se um conjunto de 133 incidências.

Figura 27: Peso percentual dos motivos de saída dos militares provenientes de unidades de fuzileiros. (Fonte: DP, 2023)



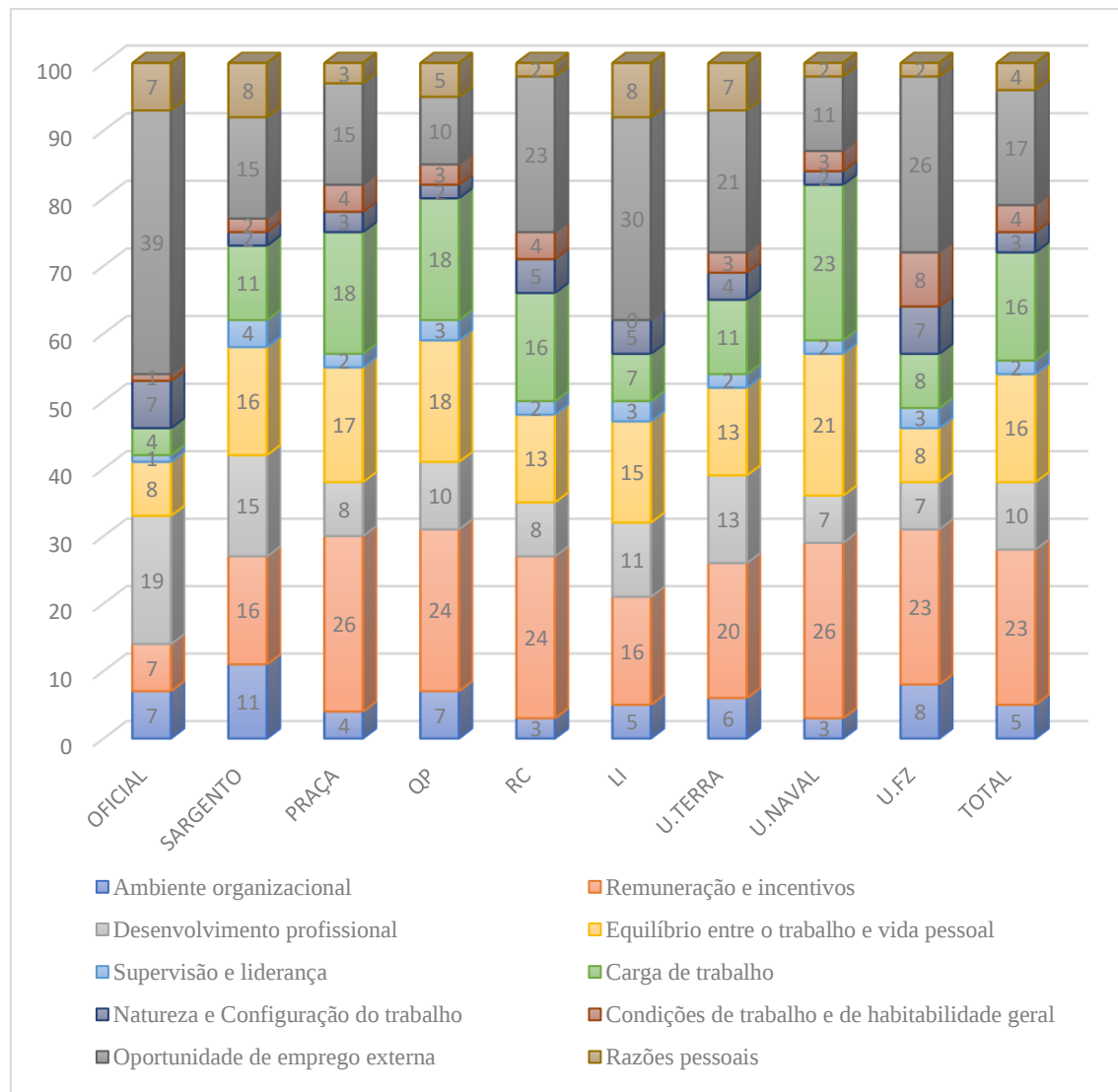
Neste tipo de agrupamento, realça-se a dimensão “Oportunidade de emprego externa” com um peso percentual de 26% e a dimensão “Remuneração e incentivos” com um peso de 23%. É importante frisar que existe um conjunto de dimensões (“Ambiente Organizacional”, “Desenvolvimento profissional”, “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, “Carga de trabalho”, “Natureza e configuração do trabalho” e “Condições de trabalho e de habitabilidade geral”) a assumir igual importância no momento de saída destes militares da organização.

Relativamente à dimensão “Oportunidade de emprego externa”, sobressai nitidamente a saída da instituição devido ao ingresso nas Forças de Segurança (GNR e PSP) com 43% dos militares a optar por este percurso profissional. A categoria “Remuneração e Incentivos” surge em segundo lugar, com cerca de 57% dos militares a considerar que usufrui de uma “Baixa remuneração”.

4.5.4. Comparação por agrupamentos definidos

De facto, após a análise dos motivos que contribuem para o abandono da instituição, verifica-se que o seu peso varia consoante o agrupamento onde o militar se encontra inserido.

Tabela 7: Síntese dos motivos justificativos de saída por agrupamento definido. (Fonte: DP, 2023)



Constata-se que para os oficiais, a “Oportunidade de emprego externa”, é o fator mais relevante no momento da sua saída, algo comum para os militares que solicitam a concessão de LI e para os militares provenientes de unidades de fuzileiros.

No que concerne aos sargentos, não é possível identificar um fator específico que se destaque, as razões de saída encontram-se envolvidas em quatro dimensões

(“Remuneração e incentivos”, “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, “Desenvolvimento profissional” e “Oportunidade de emprego externa”), este agrupamento caracteriza-se por ser aquele que quando comparado com os restantes assume uma distribuição mais equitativa relativamente às dimensões de saída.

Quanto às praças, é importante destacar que a "Remuneração e incentivos" é a principal razão de saída, o que é semelhante ao agrupamento dos militares dos QP e RC e aos militares provenientes de unidades navais.

Comparando agora o agrupamento dos QP e RC é curioso que a dimensão “Remuneração e incentivos” assume o mesmo peso em ambos, revelando-se um fator importante, independentemente da forma de prestação de serviço.

Ao analisar os agrupamentos por unidades, observa-se que os militares destacados em unidades navais têm como principais motivos de saída a “Remuneração e incentivos”, “Carga de trabalho” e “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”. Por outro lado, os militares provenientes de unidades em terra e unidades de fuzileiros estão mais relacionados com a “Remuneração e incentivos” e a “Oportunidade de emprego externa”.

Além disso, é possível afirmar que, de forma comum a todos os agrupamentos, “Supervisão e liderança” é a dimensão menos relevante, representando valores entre 1% e os 4%.

Por um lado, constata-se que as "Condições de trabalho e de habitabilidade geral" não é um motivo significativo em nenhum dos agrupamentos, exceto para os militares destacados em unidades de fuzileiros. Por outro lado, a “Natureza e configuração do trabalho” é relevante apenas no agrupamento dos oficiais e dos militares destacados em unidades de fuzileiros.

4.6. Medidas mitigadoras das saídas extemporâneas

Da análise das entrevistas efetuadas propõe-se um conjunto de medidas que se julga influenciar de forma positiva as saídas de pessoal.

As entrevistas foram realizadas a quatro militares, a seleção dos entrevistados foi feita procurando que estes tivessem funções de responsabilidade e de reconhecida importância na gestão de pessoas na Marinha como poderá ser observado na tabela 8. O

principal objetivo das entrevistas foi compreender de que forma se considera a carreira militar atrativa e identificar medidas através das quais se poderá promover a retenção dos militares, bem como compreender quais as ações que a Marinha tem realizado nesta área.

Tabela 8: Descrição da amostra das entrevistas. (Fonte: Autor, 2023)

Posto	Nome	Função	Unidade
CMG	Romão Neto	Chefe do Gabinete do Superintendente do pessoal	SP
CMG	Costa Cabral	Chefe da Repartição de Situações e Efetivos	DP
CFR	Pereira de Castro	Militar integrante da Divisão de Organização do Estado-Maior da Armada (Pessoal e Carreiras)	EMA
CTEN	Doris Fonseca	Responsável do Núcleo de Efetivos, Lotações e Cargos	EMA

Das entrevistas realizadas, apresentadas no Apêndice C, é possível concluir que em termos económicos a carreira militar especialmente na categoria de praças está claramente a perder atratividade e terão de ser tomadas medidas muito urgentes que modifiquem esta realidade.

Tem-se assistido a uma degradação da condição militar, não só no que respeita ao regime remuneratório, mas também nas condições de acesso à reforma e assistência na doença. Tornando-se difícil atrair novos elementos, bem como reter aqueles que já se encontram nas fileiras. Particularmente, quando a oferta remuneratória na vida civil é mais compensadora, não exigindo uma série de sacrifícios que normalmente são solicitados aos militares, nomeadamente, a disponibilidade permanente, afastamento da sua área de residência.

Além do setor empresarial, também a “competição” com as Forças de Segurança é desigual, a nível de complementos salariais. A atual tabela salarial não é compaginável com os deveres inerentes à condição de militar que caracteriza o vínculo do militar ao Estado.

No entanto, em termos de valores, propósito profissional e desenvolvimento pessoal as FFAA continuam a ser atrativas, agora claro que esta atratividade depende da importância que a sociedade dá a estes aspetos. Terá de existir uma vocação, vontade de ter uma vida regrada e com disciplina.

Após tomar-se consciência do problema atual das FFAA considera-se importante compreender quais as medidas externas que poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares, com impacto nas FFAA em geral e na Marinha em particular.

Das entrevistas realizadas conclui-se que é essencial a revisão da tabela remuneratória dos militares, para as FFAA serem “competitivas” com outras oportunidades de emprego que vão surgindo, nomeadamente a nível do setor empresarial. No entanto, dada a conjuntura política e económica, não será fácil aumentar os vencimentos dos militares, dado que esta situação implicaria toda uma comparação e alteração com os diversos setores do Estado.

No entanto, considera-se que terá de haver uma forte diferenciação para os militares que prestam serviço no mar, em situações mais penosas (prontidão, embarque, navegação, atividades de proteção civil, entre outras), alterando-se significativamente os subsídios e suplementos. Além disso, a criação de alguns suplementos poderia aproximar os militares das Forças de Segurança, como é o exemplo da tabela “zero” para militares embarcados. Além disso, seria importante proceder-se a atualização da componente fixa do suplemento de condição militar e à atualização dos valores das ajudas de custo

Outra medida identificada, seria o aumento de financiamento para que se promova a recuperação e edificação, de habitação acessível e compatível com os vencimentos dos militares. Nesta área seria também importante a criação de melhores das condições de habitabilidade dos alojamentos a nível da Base Naval de Lisboa, não só para os militares das unidades em terra como também para os militares das unidades navais.

Ao nível das medidas internas que poderiam ser implementadas pela Marinha para contribuir para a retenção dos militares, compreendeu-se que dada a conjuntura política e económica será certamente difícil intervir em determinados incentivos, pelo que, deverá ser dada relevância a outros aspetos a que os militares atribuíram importância e que podem ser passíveis de atuação por parte da Marinha. No entanto, considera-se que a implementação apenas de medidas internas não será suficiente para garantir que as pessoas permaneçam, são apenas contributos.

Estas medidas deveriam visar principalmente os militares embarcados ou colocados em unidades operacionais (fuzileiros e mergulhadores), permitindo períodos

de descanso e regeneração e o gozo atempado das licenças de férias. Deste modo, seria importante implementar medidas que permitam a redução dos elementos das escalas de serviço, recorrendo-se, por exemplo, à implementação de sistemas de automatização e segurança.

Além disso, seria relevante a implementação de uma forma mais alargada de regimes mistos de teletrabalho, onde tal for possível, a implementação de semanas de trabalho de quatro dias, a redução do nível de empenhamento individual com o estabelecimento de máximos de empenhamento anual, que poderá redundar numa redução da atividade operacional. Trata-se de exemplos de medidas que poderão diminuir a carga de trabalho dos militares.

Outra medida de cariz organizativo que poderá contribuir para garantir a permanência do pessoal, passa pelo reconhecimento externo de competências e formação adquiridas na Marinha. Neste âmbito, estão a ser desenvolvidos esforços no sentido de valorização e profissionalização da carreira militar, com medidas concretas ligadas ao acesso a formação qualificada de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações, que poderá funcionar como diferenciador o momento de uma futura reinserção no mercado de trabalho externo.

Além disso, a alteração ao RPSM poderá ter um papel diferenciador no acesso ao mercado de trabalho, nomeadamente no concurso para acesso a emprego do Estado e Forças de Segurança.

Considera-se também importante apostar no espírito de pertença de forma às pessoas se sentirem ligadas à instituição, se elas gostarem de estar na Marinha então vamos conseguir atrair novas pessoas porque as perceções e as opiniões circulam. Considera-se que para a retenção dos militares contribui também o recrutamento, uma vez que ao recrutar mais militares conseguimos dividir melhor o esforço. Seria importante investir nesta área, agilizando-se os processos inerentes ao recrutamento, nomeadamente através do ajuste dos ciclos de recrutamento à disponibilidade dos jovens face aos calendários letivos, realizar recrutamento dirigido e diminuir a duração dos concursos.

A Marinha tem trabalhado nesta área e através do Despacho do Almirante Chefe do Estado Maior da Armada nº28/23, de 12 de abril de 2023 foi criado o Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção. Este programa pretende implementar medidas

que aumentem o recrutamento de militares nomeadamente na categoria de praças e que estancem as saídas de militares tanto dos QP como do RC.

A Marinha tem demonstrado junto da tutela que a valorização da componente remuneratória é essencial para evitar a saída dos seus militares. Por outro lado, tem implementado algumas medidas ao nível do recrutamento, lançou o projeto-piloto (“vem fazer a tua tese à Marinha”), de forma a cativar jovens para oficiais em RC e desenvolveu um plano de recrutamento dirigido para as áreas tecnológicas.

Relativamente à retenção, por um lado, encontram-se em curso diversas medidas como a revisão da lotação das unidades navais e das unidades em terra, a alteração dos critérios de dispensa das escalas de embarque e a rotação dos militares com mais horas de embarque. Por outro lado, estão a ser desenvolvidos projetos para melhorar as condições de habitabilidade dos alojamentos a nível da Base Naval de Lisboa, assim como para futura construção de um bairro (“aldeia naval”) para habitação de famílias de militares mais carenciadas.

No que concerne à inserção no mercado de trabalho, no âmbito do RIPSIM a admissão ao QP das Forças de Segurança, através da contingentação de vagas na GNR e PSP, logo após três anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos na Marinha. O modelo da prestação de serviço em RC está completamente desatualizado e não faz sentido haver concorrência entre serviços do Estado. Há várias medidas que poderiam reduzir esta situação, como seja uma equiparação nos subsídios das FFAA com as Forças e Serviços de Segurança e os ingressos diretos para os QP nas FFAA.

Compreende-se que muitos militares se desvinculem da Marinha para ingressar nas Forças de Segurança. Por um lado, estes militares ao ingressarem neste setor passam a usufruir de vencimentos bases mais altos juntamente com outros suplementos que passarão a receber. Por outro, a “penosidade” que é exigido a um militar da Marinha embarcado, quer pelas condições de habitabilidade, quer pelo prolongado tempo de embarque, por vezes em missões seguidas em navios diferentes, em nada é compensado pelos baixos valores do suplemento de embarque.

Atualmente, ainda não se observou-se uma equiparação em termos remuneratórios das FFAA com as Forças de Segurança, no entanto, assistiu-se recentemente a um facilitismo no acesso aos QP da Marinha com a nova redação da Portaria n.º 300/2016,

de 29 de novembro (alterada pela Portaria n.º 93/2023, de 29 de março) permitindo que qualquer cidadão que ingresse na Marinha em RC ou esteja a frequentar a formação que habilite ao ingresso neste regime de prestação de serviço possa candidatar-se ao QP.

Conclusões

Ao longo dos últimos anos tem sido observada uma perda de efetivos nas fileiras das FFAA. Assim como nos outros Ramos, a Marinha tem dificuldades, não apenas no recrutamento, mas também na retenção de efetivos.

O objetivo desta dissertação foi estudar a evolução do SM em Portugal, bem como as condições e incentivos existentes. Também foi analisada a evolução geral dos efetivos nas FFAA no período de 2004 a 2021, com foco específico na Marinha no período de 2012 a 2022. Além disso, foi realizado um estudo de caso sobre as saídas extemporâneas na Marinha, a fim de traçar o perfil dos militares que desejam deixar a Marinha voluntariamente, identificando as causas dessas saídas e propondo medidas para aumentar a retenção.

O objeto de pesquisa foi inicialmente traduzido num objetivo geral e em três objetivos específicos, que foram materializados na QC e três QS. Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados e é possível responder às questões elaboradas.

Deste modo, tendo em conta a QC que guiou esta investigação **(De que forma têm evoluído as saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa?)**, é possível afirmar que se regista um aumento das saídas extemporâneas de militares, particularmente na categoria de praças, o que representa um enorme desafio para a organização.

Ao abordar a **“QS1: Qual o perfil sociodemográfico do militar que abandona a instituição voluntariamente?”** é possível afirmar que em relação aos militares que requerem abate ao QP, acontece, em média, aos 37 anos, entre o 13º e o 21º ano de serviço, mais frequentemente no posto de 1TEN. São oficiais provenientes de unidades em terra e pertencentes às classes de EN-AEL, MN e M. Os sargentos, por sua vez, terminam seu vínculo contratual em média aos 38 anos, entre o 13º e o 21º ano de serviço, no posto de 1SAR. São sargentos com o 12º ano de escolaridade, provenientes de unidades em terra e pertencentes às classes de MQ, ETA e ETI. As praças terminam seu vínculo contratual em média aos 33 anos, entre o 9º e o 17º ano de serviço, no posto de 1MAR. São praças com o 12º ano de escolaridade, pertencentes às classes EM, C, FZ e L.

No que diz respeito às rescisões de contrato, os oficiais terminam o seu vínculo contratual em média aos 28 anos, entre o 1º e o 5º ano de contrato, no posto de STEN. São oficiais licenciados provenientes de unidades em terra e pertencentes à classe de TN/TSN, ramo de Jurista e à classe FZ. As praças terminam o seu vínculo contratual em média aos 25 anos, entre o 2º e o 5º ano de contrato, no posto de 2MAR. São praças com o 12º ano de escolaridade, pertencentes às classes de FZ e EM.

Por fim, em relação à concessão de LI, os oficiais solicitam a concessão de LI em média aos 44 anos, entre o 21º e o 29º ano de serviço, no posto CTEN. São oficiais licenciados, provenientes de unidades em terra e pertencentes à classe de M. Os sargentos solicitam a concessão de LI em média aos 41 anos, entre o 16º e o 24º ano de serviço, no posto de 1SAR. São sargentos habilitados com o 12º ano de escolaridade, provenientes de unidades em terra. As praças solicitam a concessão de LI em média aos 42 anos, entre o 19º e o 27º ano de serviço, no posto de CAB. São praças habilitadas com o 9º ano de escolaridade, provenientes de unidades em terra.

Com base no modelo de análise usado neste trabalho, é possível responder à **“QS2: Quais são os principais motivos que conduzem à saída voluntária dos militares?”**.

No caso dos oficiais, os principais motivos que influenciam a sua saída estão eminentemente relacionados às dimensões "Oportunidade de emprego externa" e "Desenvolvimento profissional". No caso dos sargentos, a saída precoce desses militares está essencialmente relacionada a quatro dimensões com pesos equivalentes: "Remuneração e incentivos", "Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal", "Oportunidade de emprego externa" e "Desenvolvimento profissional". Em relação às praças, os motivos que influenciam a decisão desses militares estão relacionados às dimensões "Remuneração e incentivos", "Carga de trabalho", "Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal" e "Oportunidade de emprego externa".

No que concerne aos militares que requerem o abate aos QP, a dimensão que teve mais importância no momento da sua saída foi a “Remuneração e incentivos”, seguida da “Carga de trabalho” e do “Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal”. Relativamente aos militares que solicitaram a rescisão do RC, a dimensão que assume maior importância na opção de saída destes militares é a dimensão “Remuneração e incentivos”, seguido da

categoria “Oportunidade de emprego externa” e a da “Carga de trabalho”. Na concessão de LI, observa-se que a dimensão mais importante para a saída destes militares é a dimensão “Oportunidade de emprego externa”, de seguida surge a categoria “Remuneração e incentivos” e em terceiro lugar a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”.

No que diz respeito aos militares provenientes de unidades em terra, observa-se que a dimensão que assume maior importância na opção de saída destes militares é a dimensão “Oportunidade de emprego externa”, em segundo lugar, surge a categoria “Remuneração e incentivos”. De seguida, relativamente aos militares destacados em unidades navais, a dimensão que assume maior importância na opção de saída é a “Remuneração e incentivos”, em segundo lugar, muito próxima da primeira surge a dimensão “Carga de trabalho”, em terceiro lugar, surge a dimensão “Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”. Por fim, em relação aos militares destacados em unidades de fuzileiros, realça-se a dimensão “Oportunidade de emprego externa”, e a categoria “Remuneração e incentivos”.

Para responder à última questão **“QS3: De que forma se pode mitigar as saídas extemporâneas e promover a retenção destes militares?”**, considera-se que para minimizar o problema identificado será preciso intervir ao nível dos motivos causadores da saída identificados pelos militares. Além disso, foi elaborado um conjunto de entrevistas a titulares de cargos de reconhecida importância na gestão de pessoas. Das entrevistas realizadas concluiu-se a necessidade em aumentar os vencimentos e reduzir a carga de trabalho existente através, por exemplo, da redução das escalas de serviço, a implementação de uma forma mais alargada de regimes mistos de teletrabalho, onde tal for possível, a implementação de semanas de trabalho de quatro dias e a redução do nível de empenhamento individual com o estabelecimento de máximos de empenhamento anual.

Considerações Finais

O aumento das saídas extemporâneas principalmente na categoria de praças demonstra a falta de atratividade da carreira militar, constituindo-se num enorme desafio para a Marinha potenciar a capacidade de retenção dos seus militares. O crescimento de

oportunidades externas mais competitivas e aliciantes torna cada vez mais difícil a retenção de pessoas.

Constata-se que a diminuição dos efetivos provoca um aumento da carga de trabalho para os que ficam, a falta de pessoal faz com que aqueles que estejam disponíveis sejam ainda mais sobrecarregados com trabalho. Uma possível medida para inverter esta situação é investir no recrutamento, acredita-se que o aumento de efetivos teria um impacto positivo na diminuição da sobrecarga de trabalho. No entanto, já se compreendeu que a carreira militar não é aliciante para os que nela estão envolvidos e, face aos dados disponíveis, dificilmente será atrativa para os que ponderam ingressar nela.

Os militares consideram reduzido quer o vencimento base quer o suplemento de missão e de embarque, referem que existe falta de incentivos para o pessoal embarcado e que os suplementos não compensam face às inúmeras tarefas que têm de desenvolver a bordo e aos longos períodos de ausência familiar. Evidencia-se que o valor das remunerações auferidas pelos militares quando comparadas com mercado laboral civil ou com outros setores do Estado não são aliciantes, tendo as FFAA assistido a uma perda de competitividade, por exemplo, face às Forças de Segurança.

Assim, a tabela salarial aparenta carecer de uma revisão profunda, bem como os incentivos para os que, de forma continuada e prolongada estão empenhados em missões que lhe retiram tempo com as respetivas famílias.

Os militares apresentam dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal, não conseguem um planeamento familiar adequado devido à falta ou às alterações constantes no planeamento operacional, que impossibilita inclusivamente tirar férias em família. Sentem que em certos momentos estão impossibilitados de acompanhar o crescimento e desenvolvimento dos filhos e longe dos amigos.

Um dos principais motivos de saída, na categoria de praças, deve-se à atratividade pelas ofertas profissionais ao nível da GNR e PSP, que oferecem uma estabilidade quase imediata. Além disso, junta-se o facto de que estas instituições apresentam uma grande dispersão de unidades pelo território nacional, permitindo a estes militares conseguirem mais rapidamente reduzir a distância à sua área de residência e, por conseguinte, estar mais próximo da família e amigos. As remunerações auferidas no início de carreira são mais aliciantes do que no setor das FFAA. Nesta ótica o pacote de recompensas, subsídios

e suplementos das Forças de Segurança, também se afigura – além da remuneração base – mais atrativo.

Além disso, pela legislação em vigor do RIPSM e face aos normativos internos da Marinha, ficou demonstrado ser mais fácil para os militares em RC concorrer para as Forças de Segurança (até 2022), algo que é possível ao final do terceiro ano de contrato, enquanto para ingressar nos QP da Marinha só o é possível ao fim do quarto de contrato. Dos resultados da investigação sobressai nitidamente a saída da instituição devido ao ingresso nas Forças de Segurança (GNR e PSP) com 43% dos militares destacados em unidades de fuzileiros a optar por este percurso profissional. Não foi possível identificar um motivo que justifique a correção tardia desta situação, só em 2023 foi revista, sendo possível a qualquer militar em RC concorrer de imediato ao QP.

Independentemente das medidas a implementar, algumas teriam uma despesa associada, no entanto, estas devem ser de uma vez por todas encaradas como um investimento e não como um custo. No entanto, existem medidas que poderiam ser tomadas sem um custo direto associado, através, por exemplo, da implementação de semanas de trabalho de quatro dias ou da redução do nível de empenhamento individual.

Limitações de estudo

Como limitação desta investigação, realça-se que os dados existentes apenas refletem os últimos cinco anos, apesar de ser suficiente para compreender os motivos de saída, considera-se interessante ter sido possível efetuar uma comparação evolutiva a um período maior. Assim teria sido possível compreender quais os motivos que têm assumido maior importância na decisão de saída com o passar dos anos.

Além disso, devido ao facto de no momento de recolha de dados os militares entrevistados não identificarem os motivos por uma ordem de influência na sua decisão, não foi possível compreender o grau de importância entre os mesmos. Algo que se considera que teria sido interessante analisar.

Sugestões para estudos futuros

Em estudos futuros relativos a este tema, poder-se-ia, numa primeira fase, debruçar-se sobre as limitações identificadas anteriormente, deste modo, propõe-se a continuidade da análise dos motivos que provocam a saída dos militares, aumentando-se o período de análise. Considera-se interessante, futuramente, efetuar uma comparação entre os dados existentes e o surgimento de novos dados, apesar de na presente investigação não ter sido possível incluir o ano de 2023, tomou-se conhecimento que as saídas extemporâneas continuam a registar crescimentos, revelando-se como um bom ano de análise. Entre 1 de janeiro a 15 de junho de 2023 registaram-se 69 abates aos QP (6 oficiais, 12 sargentos, 51 praças), 33 rescisões de contrato (6 oficiais, 27 praças) e por fim 10 concessões de LI (2 oficiais, 6 sargentos, 2 praças).

Além disso, considera-se que seria interessante estudos futuros focarem-se numa amostra que inclua os militares de todos os Ramos das FFAA, este aspeto iria permitir realizar comparações entre os mesmos e averiguar se existe alguma semelhança em relação aos motivos que provocam as saídas extemporâneas.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

Barreiro, P. (2010). *A gestão de recursos humanos existente na Marinha: uma abordagem introdutória à função e aos processos de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Borges, J. (2018). *A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Borges, P. (2011). *O recrutamento de estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Borges, R. (2021). *Modelo de recrutamento nas Forças Armadas- contributos para o desenvolvimento e implementação de uma nova organização*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Bragança, N. (2017). *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas Portuguesas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Branco, A. (2014). *Planeamento e gestão da carreira dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Branco, A. (2017). *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Branco, P. (2022). *Problemática do turnover no Exército e a importância da retenção de talentos*. Tomar: Escola Superior de Gestão de Tomar.

Campos, G. (2007). *Os incentivos ao serviço militar*. Porto: Almeida e Leitão, Lda.

Cardoso, A. (2008). O benefício da profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, pp. 77-101.

Cardoso, J. (2017). *A implementação de quadros permanentes do Exército na classe de praças- Estudo de caso: Forças Especiais*. Lisboa: Academia Militar.

- Costa, M. (2022). *Atratividade e retenção de militares no recontro às saídas extemporâneas- prospetiva e cenarização- o caso da Marinha Portuguesa*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Cunha, F. (2017). *O quadro de incentivos à prestação do serviço militar, como estímulo ao recrutamento e retenção*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- DGPRM. (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DP. (2023). *Pedido de dados para dissertação de mestrado-Saídas Extemporâneas*. Lisboa: Direção de Pessoal-Marinha Portuguesa.
- EMGFA. (2021). *Visão estratégica militar para as Forças Armadas Portuguesas 2022-2034*.
- EP. (2022). *Pedido de dados para dissertação de mestrado*. Lisboa: Exército Português.
- EP. (2022). *Regime de Contrato Especial* . Lisboa: Exército Português.
- FAP. (2022). *Pedido de dados para dissertação de mestrado*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Farinha, F. (2001). *Metodologia Sistémica*.
- Faustino, D. (2018). *O problema da retenção de praças nas Forças Armadas. Medidas Corretivas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Ferrão, H. (2018). *Carreira militar: aspirações e expectativas dos militares em regime de contrato nos ramos das Forças Armadas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Ferrão, H. (2019). *Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Fonseca, C. (2010). *O turnover nos fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Lisboa: ISCTE.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lages, J. (2021). *A sustentabilidade das carreiras militares e a complementaridade entre as formas de prestação de serviço nas Forças Armadas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Marques, A. (2017). *Que modelo de formação para os militares em RV/RC nas Forças Armadas?* Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Martins, A. (2013). *Serviço militar em regime de contrato: cessação antecipada de contrato*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Martins, A. (2014). *Turnover e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea*. Lisboa: Lisboa school of economics & management.
- MDN. (2004). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2005). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2006). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2007). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2008). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2009). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2010). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2011). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- MDN. (2016). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional .

- Monteiro, J. (2018). O serviço militar em Portugal- o debate necessário. *Revista Militar*.
- Morgado, R. (2019). *O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- MP. (2022). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- MP. (2023). *Pedido de dados para dissertação de mestrado*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Oliveira, B. (2017). *Quadro permanente de praças*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Omar, F. (2011). *Motivações e perspectivas de carreira dos militares em regime de contrato no Exército- o caso particular de Évora*. Évora: Universidade de Évora.
- Pereira, A. (2019). *Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria de praças*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Pinto, M. (2021). *As determinantes de turnover dos oficiais do quadro permanente do Exército Português- um perfil exordial*. Lisboa: Academia Militar.
- Português, G. (11 de junho de 2023). *Governo Português*. Obtido de Portugal.gov.pt: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/comunicado?i=aprovada-a-criacao-dos-quadros-permanentes-da-categoria-de-pracas-no-exercito-e-na-forca-aerea>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, B. (2012). *Quadro permanente de praças no Exército- importância para as tropas especiais*. Lisboa: Academia Militar.
- Ribeiro, F. (2021). *A retenção dos militares da Marinha Portuguesa fatores explicativos das saídas extemporâneas*. Alfeite: Escola Naval.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A retenção dos militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares* , 333-356.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (2022). *Nos meandros da política de defesa*. Lisboa: Editorial Notícias.

- Santos, L. (2021). *As Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho: análise crítica do atual modelo de prestação de serviços militar em regime de contrato*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Santos, L., & Coelho, M. (2017). *Evolução do modelo de prestação do serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em regime de contrato. Coleção "ARES"*.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., . . . Santos, C. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, R. (2019). *O processo de retenção nas fileiras de militares contratados da Força Aérea*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Coleção Manuais.
- Serrano, A. (2004). *O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de serviço militar- implicações e desafios*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Silva, R. (2017). *O regime de contrato especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Sinval, J. (2019). *O impacto do Employer Branding no momento do recrutamento e da retenção de Recursos Humanos no Exército Português*. Lisboa: Escola de Sociologia e Políticas Públicas- Instituto Universitário de Lisboa.
- Vaz, N. (Fevereiro de 2004). Reflexão sobre a profissionalização das Forças Armadas. *Revista Militar* nº 2425.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Estados Unidos da América: Thousand Oaks, SAGE.

Legislação

Decreto Lei n.º 202/1993, de 3 de junho, Diário da República n.º 129/1993, Série I-A de 1993-06-03, pp. 2987-2988

Decreto Regulamentar n.º 12/2009, de 17 de julho, Diário da República n.º 137/2009, Série I de 2009-07-17, p. 4522

Decreto Regulamentar n.º 21/2004, de 26 de maio, Diário da República n.º 123/2004, Série I-B de 2004-05-26, pp. 3355-3356

Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio, Diário da República n.º 119/2004, Série I-A de 2004-05-21, pp. 3208-3219

Decreto-Lei n.º 13/2015, de 26 de janeiro, Diário da República n.º 17/2015, Série I de 2015-01-26, pp. 569-575

Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, Diário da República n.º 240/2010, Série I de 2010-12-14, pp. 5680-5683

Decreto-Lei n.º 143/1992, de 20 de julho, Diário da República n.º 165/1992, Série I-A de 1992-07-20, pp. 3372-3378

Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, Diário da República n.º 263/2000, Série I-A de 2000-11-14, pp. 6425-6438

Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro, Diário da República n.º 187/2007, Série I de 2007-09-27, pp. 6845-6854

Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, Diário da República n.º 288/2000, 1.º Suplemento, Série I-A de 2000-12-15, pp. 2-11

Decreto-Lei n.º 463/1988, de 15 de dezembro, Diário da República n.º 288/1988, Série I de 1988-12-15, pp. 4925-4938

Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março, Diário da República n.º 42/2009, Série I de 2009-03-02, pp. 1403-1406

Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, Diário da República n.º 196/2018, Série I de 2018-10-11, pp. 4930-4936

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, Diário da República n.º 196/2018, Série I de 2018-10-11, pp. 4936-4945

Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro, Diário da República n.º 247/2020, Série I de 2020-12-22, pp. 4-10

Decreto-Lei n.º 211/2012, de 21 de setembro, Diário da República n.º 184/2012, Série I de 2012-09-21, pp. 5341-5342

Decreto-Lei n.º 241/2015, de 12 de agosto, Diário da República n.º 156/2015, Série I de 2015-08-12, pp. 5757-5759

Decreto-Lei n.º 261/2009, de 28 de setembro, Diário da República n.º 188/2009, Série I de 2009-09-28, pp. 6957-6958

Decreto-Lei n.º 31/2015, de 12 de fevereiro, Diário da República n.º 30/2015, Série I de 2015-02-12, pp. 845 - 851

Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro, Diário da República n.º 31/2020, Série I de 2020-02-13, pp. 2- 8

Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março, Diário da República n.º 58/2019, Série I de 2019-03-22, pp.1686-1689

Decreto-Lei n.º 6/2022, de 7 de janeiro, Diário da República n.º 5/2022, Série I de 2022-01-07, pp. 10-22

Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro, Diário da República n.º 29/2018, Série I de 2018-02-09, pp. 898-901

Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro, Diário da República n.º 243/2016, Série I de 2016-12-21, pp. 4771 - 4773

Decreto-Lei n.º123/1987, de 17 de março, Diário da República n.º 63/1987, Série I de 1987-03-17, pp. 1042-1044

Decreto-Lei n.º185/2014, de 29 de dezembro, Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29, pp. 6397-6406

Decreto-Lei n.º199/1999, de 14 de abril, Diário da República n.º 87/1999, Série I-A de 1999-04-14, pp. 1997-2008

Decreto-Lei nº20/2020, de 1 de maio, Diário da República n.º 85-A/2020, Série I de 2020-05-01, pp. 2-10

Decreto-Lei nº90/2015, de 29 de maio, Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29, pp. 1-80

Despacho do Almirante Chefe do Estado Maior da Armada nº28/23, de 12 de abril de 2023

Despacho n.º 4151/2011, de 4 de março, Diário da República n.º 45/2011, Série II de 2011-03-04, p. 10773

Despacho n.º 8727/2022, de 18 de julho, Diário da República n.º 137/2022, Série II de 2022-07-18, pp. 19-23

Despacho n.º 8734/2022, de 18 de julho, Diário da República n.º 137/2022, Série II de 2022-07-18, pp. 56-60

Despacho n.º 8735/2022, de 18 de julho, Diário da República n.º 137/2022, Série II de 2022-07-18, pp. 61-65

Despacho n.º 8896/2022, de 21 de julho, Diário da República n.º 140/2022, Série II de 2022-07-21, pp. 18-23

Lei Constitucional n.º 1/1997, de 20 de setembro, Diário da República n.º 218/1997, Série I de 1997-09-20

Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro, Diário da República n.º 221/1999, Série I-A de 1999-09-21, pp. 6541-6550

Lei n.º 22/1991, de 19 de junho, Diário da República n.º 138/1991, Série I-A de 1991-06-19, pp. 3170-3173

Lei n.º 30/1987, de 7 de julho, Diário da República n.º 153/1987, Série I de 1987-07-07, pp. 2630 - 2636

Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro, Diário da República n.º 253/2010, 1º Suplemento, Série I de 2010-12-31, pp. 2-322

Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro, Diário da República n.º 250/2011, 1º Suplemento, Série I de 2011-12-30, pp. 48-244

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12

Lei Orgânica nº1/2008, de 6 de maio, Diário da República n.º 87/2008, Série I de 2008-05-06, p. 2482

Lei Orgânica nº2/2021, de 9 de agosto, Diário da República n.º 153/2021, Série I de 2021-08-09, pp. 2-17

Lei Orgânica nº6/2014, de 1 de setembro, Diário da República n.º 167/2014, Série I de 2014-09-01, pp. 4597-4611

Portaria n.º 100/2019, de 8 de abril, Diário da República n.º 69/2019, Série I de 2019-04-08

Portaria n.º 174/2014, de 27 de fevereiro, Diário da República n.º 41/2014, Série II de 2014-02-27, p.5862

Portaria n.º 300/2016, de 29 de novembro, Diário da República n.º 229/2016, Série I de 2016-11-29, pp.4245-4246

Portaria n.º 469/2012, de 24 de setembro, Diário da República n.º 185/2012, Série II de 2012-09-24, pp. 32094-32095

Portaria n.º 93/2023, de 29 de março, Diário da República n.º 63/2023, Série I de 2023-03-29, pp.4-5

Apêndice A- Quadro resumo da evolução do serviço militar em Portugal

Tabela 9: Evolução do quadro legal e caracterização do serviço militar. (Fonte: Legislação em referência)

Período temporal	1987	1988	1990	1991	1992	1999	2000	2008	2009	2010	2018	2022	2023
Assembleia da República								Lei n.º 1					
Presidência do Conselho de Ministros											Decreto -Lei n.º 75		Conselho de Ministros, 11 de maio
LSM	Lei n.º 30			Lei n.º 22º		Lei n.º 174							
RLSM		Lei n.º 463			Lei n.º 143		Lei n.º 289						
MDN	Lei n.º 123								Decreto -Lei n.º 52	Decreto -Lei n.º 130			Portaria n.º 93
EMFAR			Lei n.º 34-A										
CEME												(Exército Português, 2022)	
Idade incorporação	20anos		20anos		18anos								
Período SMO/SEN	12 a 15 meses (Exército) 18 a 20 meses (Marinha e Força Aérea)		4 a 8 meses (Exército) 4 a 12 meses (Marinha e Força Aérea)		FIM do SEN NORMAL -Serviço efetivo por convocação SEN caracter excecional 4 meses a 12 meses								
Idade obrigações militares	18 aos 38 anos de idade		18 aos 35 anos de idade		18 aos 35 anos de idade								
Regime Voluntariado	Existente, mas sem prazo		De 8 a 18 meses (após SEN)		12 meses (objetivo ingressar nos RC ou QP)								
Regime de contrato	Existente, mas sem prazo (após período do SEN em RV)		24 meses a 8 anos (após SEN + pelo menos 12 meses em RV)		2 a 6 anos								
Observações / inovações /criações	Criação QP Praças-exército	Fim QP						Alteração recenseamento militar	Implementa deveres militares para ambos os sexos	Criação RCE para oficiais (8 a 18anos)	Alargado RCE para sargentos e praças	Implementado RCE para diversas especialidades de praças no Exército (4 a 14anos)	-Alteração das condições para ingresso nos QP de praças na Marinha -Criação de QP na categoria de praças no Exército e Força Aérea

Apêndice B- Localização temporal dos incentivos por forma de prestação de serviço

Tabela 10:Localização temporal dos incentivos no RC. (Fonte: Legislação em referência)

Período temporal/ Áreas de apoio	Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	Apoios financeiros e materiais	Apoios à inserção no mercado de trabalho	Apoios sociais e familiares
Instrução	-----	-Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	-----	-----
Concluído 1ºano	-Contingentação de vagas nos cursos do IEPF	-----	-----	-----
Concluído 2ºano	-Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público	-Prestação pecuniária após termo do cumprimento do SM	-----	-----
Concluído 3ºano	-----	-----	-Apoios á contratação de cidadãos que tenham prestado SM -Apoio á criação do próprio emprego ou empresa -Contingente de vagas para ingresso nos QP das FFAA -Admissão aos QP das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais	-----
Concluído 4ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 5ºano	-Subsídio para o pagamento de propinas	-----	-Acesso a emprego público -Contingente de vagas para admissão aos mapas de pessoal civil das Forças Armadas.	-----
Concluído 6ºano	-----	-----	-----	-----
Durante a prestação de serviço	-Acesso à formação profissional certificada -Estatuto do trabalhador-estudante	-----	-----	-Assistência na doença -Encargos no âmbito do subsistema de proteção familiar e à parentalidade -Apoios aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar -Acesso aos estabelecimentos militares de ensino
Término do contrato	-----	-----	-Prestações de desemprego -Acesso aos mapas de pessoal das indústrias de defesa	-Contabilização do tempo serviço prestado para aposentação ou reforma

Tabela 11:Localização temporal dos incentivos no RV. (Fonte: Legislação em referência)

Período temporal/ Áreas de apoio	Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	Apoios financeiros e materiais	Apoios à inserção no mercado de trabalho	Apoios sociais e familiares
Instrução	-Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	-----	-----	-----
Concluído 1ºano	-Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público -Equiparação a estágio profissional	-----	-Apoios á contratação de cidadãos que tenham prestado serviço militar	-----
Concluído 2ºano	-----	Prestação pecuniária após termo do cumprimento do SM	-----	-----
Durante a prestação de serviço	-----	-----	-----	-Assistência na doença -Encargos no âmbito do subsistema de proteção familiar e à parentalidade -Apoios aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar -Acesso aos estabelecimentos militares de ensino
Término da prestação	-----	-----	-Prestações de desemprego -Acesso aos mapas de pessoal das indústrias de defesa	-Contabilização do tempo serviço prestado para aposentação ou reforma

Tabela 12: Localização temporal dos incentivos no RCE. (Fonte: Legislação em referência)

Período temporal/ Áreas de apoio	Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	Apoios financeiros e materiais	Apoios à inserção no mercado de trabalho	Apoios sociais e familiares
Instrução	-----	-Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	-----	-----
Concluído 1ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 2ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 3ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 4ºano	-Contingentação de vagas nos cursos do IEPF -Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público	-----	-----	-----
Concluído 5ºano	-Subsídio para o pagamento de propinas	-----	-----	-----
Concluído 6ºano	-----	-----	-Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	-----
Concluído 7ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 8ºano	-----	-----	-Apoios à contratação de cidadãos que tenham prestado serviço militar -Admissão aos QP das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais	-----
Concluído 9ºano	-----	-----	-----	-----
Concluído 10ºano	-----	-Prestação pecuniária após termo do cumprimento do serviço militar	-Contingente de vagas para admissão aos mapas de pessoal civil das FFAA -Contingente de vagas para ingresso nos QP das FFAA	-----
Concluído 11ºano	-----	-----	-----	-----
Durante a prestação de serviço	-Acesso à formação profissional certificada -Estatuto do trabalhador-estudante	-----	-----	-Assistência na doença -Encargos no âmbito do subsistema de proteção familiar e à parentalidade -Apoios aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar -Acesso aos estabelecimentos militares de ensino
Término da prestação	-----	-----	-Prestações de desemprego -Acesso aos mapas de pessoal das indústrias de defesa	-Contabilização do tempo serviço prestado para aposentação ou reforma

Apêndice C – Guiões das Entrevistas Estruturadas

a) Guião da Entrevista – Chefe do Gabinete do Superintendente do Pessoal

Data da Entrevista: 25/05/2023

Nome do Entrevistado: CMG Romão Neto

Unidade: Superintendência do Pessoal

Questões e Respostas:

1. Perante o atual contexto social e económico do País, conjugado com a falta de pessoal nas Forças Armadas, considera atrativo para os jovens prestar serviço militar?

“Quando se fala em atrativo estamos a falar do quê? Se nos referirmos apenas à perspetiva económica do momento, e se a juventude de que estamos a falar é na categoria de praças, então a resposta é claramente não, não é atrativa a prestação de serviço militar na categoria de praças e terão de ser tomadas medidas muito urgentes que modifiquem esta realidade. Se estamos a falar nas outras categorias então a afirmação anterior já não é verdadeira e considero que continua a ser atrativa a prestação de serviço militar. Terá de existir uma vocação, vontade de ter uma vida regrada e com disciplina, mas as Forças Armadas dão oportunidades de vária ordem, de desenvolvimento pessoal, na vida profissional, e sabendo-se que ninguém ficará rico, também se sabe que, o nível económico é, face à realidade do país, aceitável”.

2. Na sua visão, que medidas internas poderiam ser implementadas pela Marinha para contribuir para a retenção dos militares?

“Têm vindo a ser implementadas inúmeras medidas, cujo efeito não é imediato, mas que certamente irão produzir algum efeito. Claro que a implementação apenas de medidas internas não será suficiente para garantir que as pessoas permaneçam. São apenas contributos. A redução das escalas de serviço, a implementação de uma forma mais alargada de regimes mistos de teletrabalho, onde tal for possível, o apoio em alojamento, principalmente a jovens que se desloquem de fora da área de Lisboa (se, bem que esta é uma medida que carece de financiamento e consequentemente de intervenção/autorização externa), a implementação de semanas de trabalho de 4 dias, a redução do nível de

empenhamento individual com o estabelecimento de máximos de empenhamento anual, que poderá redundar numa redução da atividade operacional, o reconhecimento externo de competências adquiridas na Marinha, a garantia de alguma estabilidade na carreira. São exemplos de medidas de cariz organizativo que muito poderão contribuir para garantir a permanência do pessoal na Marinha”.

3. Na sua opinião, que medidas externas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares, com impacto nas Forças Armadas em geral e na Marinha em particular?

“Não sendo possível (do ponto de vista da política do momento) mexer muito nos vencimentos, pois isso implicaria toda uma outra comparação e alteração com os diversos setores do estado, terá de existir uma forte diferenciação para os que prestam serviço no mar, mexendo-se significativamente nos subsídios e suplementos dos que prestam serviço nas situações mais penosas (prontidão, embarque, navegação, atividades de proteção civil...), o aumento de financiamento para que se promova a recuperação e edificação, se necessário, de habitação acessível e compatível com os vencimentos dos militares”.

4. Atualmente, quais as medidas em que a Marinha aposta para evitar a saída de militares?

“A pergunta a esta resposta encontra-se no despacho do ALM CEMA n.º 28/2023, de 12 de abril. PROGRAMA INTERSECTORIAL DE RECRUTAMENTO E RETENÇÃO”.

5. A Marinha pretende reforçar essas medidas? (ações em curso/medidas futuras)?

“Esta pergunta deverá ser colocada ao Estado-Maior da Armada, mas atendendo à abrangência do plano que indiquei na resposta à questão 4., avalio que o reforço apenas possa suceder em termos organizativos tal como indiquei na resposta à questão 1”.

6. No que concerne à inserção no mercado de trabalho, no âmbito do Regulamento de Incentivos, a admissão ao QP das forças de segurança, através da contingentação de vagas na GNR e PSP, constitui-se como um forte atrativo. Considera que o acesso, logo após três anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos na Marinha?

“Claro que sim. O modelo da prestação de serviço em Regime de contrato está completamente desatualizado e não faz sentido nenhum haver concorrência entre serviços do estado pelos recursos (neste caso pessoas) que são escassos para todos. Há várias medidas que poderiam reduzir esta situação, como seja uma equiparação nos subsídios das FFAA com as FSS (Forças e serviços de Segurança) e os ingressos diretos para o QP nas FFAA sem a necessidade de passarem por um regime de contrato”.

b) Guião da Entrevista – Chefe da Repartição de Situações e Efetivos

Data da Entrevista: 02/06/2023

Nome do Entrevistado: CMG Costa Cabral

Unidade: Direção de Pessoal

Questões e Respostas:

1. Perante o atual contexto social e económico do País, conjugado com a falta de pessoal nas Forças Armadas, considera atrativo para os jovens prestar serviço militar?

“Depende do tipo de atratividade, é certo que em termos financeiros não somos atrativos, mas esta situação não é recente, já se verifica há alguns anos. No entanto, em termos de valores, propósito profissional e desenvolvimento pessoal continuamos a ser atrativos, agora claro que esta atratividade depende da importância que a sociedade dá a estes três aspetos que referi anteriormente. Além disso, as FFAA permitem ao indivíduo um desenvolvimento profissional, sendo possível evoluir-se hierarquicamente o que se revela atrativo.”

2. Na sua visão, que medidas internas poderiam ser implementadas pela Marinha para contribuir para a retenção dos militares?

“Quando falo deste tema costumo usar a metáfora do “restaurante”. Somos capazes de andar 100km para ir jantar a um restaurante se tivermos boa referência do mesmo, não os percorremos porque o dono restaurante o quer, mas sim porque acreditamos que vamos ser bem servidos e estamos dispostos a correr esse risco.

Considero que a mesma situação tem de se verificar na Marinha, não podemos ser nós a querer que as pessoas cá fiquem, têm de ser as pessoas a querer ficar cá. Temos de ser capazes de lhes oferecer uma experiência profissional enriquecedora e prestigiante de

forma a ser encarada como positiva, só assim é que os elementos que estão na Marinha vão permanecer na Instituição.

Além disso, se os elementos que estiverem na Marinha gostarem de cá estar esta situação terá um impacto no recrutamento, porque as impressões e opiniões circulam. Agora se as pessoas que estão cá não dizem bem da Instituição, então é difícil que venham novas pessoas. Claro que a parte monetária é importante, mas o sentimento de pertença e de comprometimento é o que torna um grupo coeso e o que poderá incrementar o sentimento de permanecer na Marinha.”

3. Na sua opinião, que medidas externas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares, com impacto nas Forças Armadas em geral e na Marinha em particular?

“Considero que no geral a sociedade tem uma boa imagem das FFAA, mas infelizmente estamos sujeitos ao impacto de eventos isolados menos positivos. O poder político poderia dar mais importância ao setor militar visto que somos um dos ministérios de soberania nacional, no entanto, ao longo dos anos temos verificado que isso não acontece.”

4. Atualmente, quais as medidas em que a Marinha aposta para evitar a saída de militares?

“A Marinha está limitada em termos financeiros, pode haver vontade em melhorar as instalações e os espaços habitacionais, mas isso não depende efetivamente de nós. Temos de começar a pensar no futuro e procurar soluções não imediatas, é necessário para isso criar elementos catalisadores de permanência de pessoal. Como referi anteriormente se as pessoas que estiverem na Marinha gostarem de cá estar então vamos conseguir atrair novas pessoas porque as perceções e as opiniões circulam.”

5. A Marinha pretende reforçar essas medidas? (ações em curso/medidas futuras)?

“Do contacto que tenho tido com as pessoas que saem, uma das principais razões de saída é pela possibilidade de estarem próximos de casa. Falei com um rapaz que optou por sair da Marinha porque arranjou trabalho perto de casa, isto é fora de Lisboa, ia ganhar 10 euros por hora extra nesse mesmo trabalho. A navegar ele ganhava 12 euros por dia,

estava 24h longe da família e dos amigos e num ambiente “duro” e desconfortável que é o mar. É compreensível a decisão dele.

Voltamos ao que referi anteriormente, a Marinha não pode aumentar vencimentos e não adianta nós querermos as pessoas cá, elas têm de querer ficar cá. Em 2011, 2012 e 2014 as incorporações foram canceladas, não foi possível recrutar pessoas nesses anos. Pensava-se que em anos futuros a procura iria ser maior em virtude de não ter sido possível concorrer nos anos anteriores. No entanto essa situação não se verificou, porque existe um conjunto de fatores exógenos não controlados por nós.

Desta forma, a Marinha tem estado a estudar procedimentos, mas a gestão de pessoas não é algo científico, continuo a referir que o mais importante é apostar no espírito de pertença, as pessoas têm de se sentir ligadas à Instituição.”

6. No que concerne à inserção no mercado de trabalho, no âmbito do Regulamento de Incentivos, a admissão ao QP das forças de segurança, através da contingentação de vagas na GNR e PSP, constitui-se como um forte atrativo. Considera que o acesso, logo após três anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos na Marinha?

“Atualmente, já não existe este problema, uma vez que foi flexibilizada a entrada dos militares para os quadros permanentes na Marinha. É claro que nós precisamos de pessoas, mas de pessoas com características e valores específicos. Só assim é possível elas fazerem parte da solução e ajudarem na construção do produto operacional adequado.

Não interessa recrutar para os quadros permanentes “pessoas erradas”, ou seja, pessoas sem as características que se julgam fundamentais. Porque depois tínhamos um problema qualitativo e quantitativo. O elemento ao entrar para os quadros permanentes é uma vaga que fica ocupada, se não fazemos a seleção certa poderá provocar limitações futuras face aos efetivos autorizados superiormente.

Apesar de se verificar uma saída para a GNR por parte de alguns elementos, da experiência que tenho é que a GNR também tem problemas ao nível da retenção, ou seja, é algo comum. Considero que a atual geração não procura nem tem uma necessidade de vínculo com a entidade empregadora.”

c) Guião da Entrevista – Militar integrante da Divisão de Organização

(Pessoal- Carreiras)

Data da Entrevista: 14/06/2023

Nome do Entrevistado: CFR Pereira de Castro

Unidade: Estado-Maior da Armada: Divisão de Organização

Questões e Respostas:

1. Perante o atual contexto social e económico do País, conjugado com a falta de pessoal nas Forças Armadas, considera atrativo para os jovens prestar serviço militar?

“Atendendo às atuais oportunidades de emprego no setor empresarial, com salários mais atrativos, a não obrigação de uma série de sacrifícios que normalmente são solicitados aos militares, nomeadamente, a disponibilidade permanente, afastamento da sua área de residência, sem capacidade de suportar as altas rendas que se praticam atualmente nas zonas urbanas, é difícil aos jovens optarem pela carreira militar. Para além do setor empresarial, também a “competição” com as forças de segurança é desigual, a nível de complementos salariais. A atual tabela salarial não é compaginável com os deveres inerentes à condição de militar que caracteriza o vínculo do militar ao Estado”.

2. Na sua visão, que medidas internas poderiam ser implementadas pela Marinha para contribuir para a retenção de militares?

“Na minha opinião a retenção está diretamente relacionada com a incapacidade de recrutar. A dificuldade em se recrutar novos militares leva a que o défice nas fileiras se continue a agravar, o que vai ter um impacto negativo nos militares que já se encontram a prestar serviço, uma vez que os vai subcarregar nas suas funções, em particular quando embarcados. Este défice de militares, nomeadamente de jovens praças tem originado, na generalidade dos navios não se consiga preencher todos os lugares da lotação, o que leva, para além de uma subcarga dos, cada vez menos elementos a bordo, haja também a necessidade de se recorrer a substituições temporárias por militares de outros navios.

Face ao aumento do nível de vida e, em particular, ao crescente aumento dos valores do mercado arrendatário, torna-se insuportável aos militares com os seus baixos salários acederem a habitação condigna, pelo que considero ser prioritário a criação de melhorias das condições de habitabilidade dos alojamentos a nível da Base Naval de

Lisboa, não só para os militares das unidades em Terra como também para os militares das Unidades Navais.

Implementar medidas que permitam a redução dos elementos das escalas de serviço, com implementação de sistemas de automatização/segurança”.

3. Na sua opinião, que medidas externas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção de militares, com impacto nas Forças Armadas em geral e na Marinha em particular?

“Estão a ser desenvolvidos esforços pelo poder político no sentido de valorização e profissionalização da carreira militar, com medidas concretas ligadas ao acesso a formação qualificada de acordo com o QNQ, que poderá funcionar como diferenciadora no momento de uma futura reinserção no mercado de trabalho externo, mas também na alteração Regulamento de incentivos, que também terá esse papel diferenciador no acesso ao mercado de trabalho, nomeadamente nos concurso para acesso a emprego do Estado e Forças de Segurança.

Contudo, face ao constante agravamento do nível de vida, torna-se essencial a revisão da tabela salarial dos militares, para as FA serem “competitivas” com outras oportunidades de emprego que vão surgindo, nomeadamente a nível do setor empresarial.

Por outro lado, julga-se que a criação de alguns suplementos poderia aproximar os militares das Forças de segurança, como é o exemplo da tabela “zero” para militares embarcados”.

4. Atualmente, quais as medidas em que a Marinha aposta para evitar as saídas de militares?

“Internamente, estão a ser desenvolvidas algumas iniciativas na tentativa de contrariar esse efeito, nomeadamente, a rotação dos militares com mais tempo e horas de embarque, estudo para redução de lotações de navios e flexibilização de alguns cargos. Por outro lado, estão a ser desenvolvidos projetos para melhorar as condições de habitabilidade dos alojamentos a nível da Base Naval de Lisboa, assim como para futura construção de um bairro para habitação de famílias de militares mais carenciadas.

Com a alteração da Portaria n.º 300/2016, de 29 de novembro foram alteradas as condições de acesso aos QP, anteriormente as condições de acesso ao QP assentavam no

princípio de que a seleção se realiza entre os militares com mais tempo em RC e, por conseguinte, com mais experiência e para os quais se aproximava o término do seu vínculo contratual, dando-lhe a possibilidade de continuarem com o seu vínculo à Marinha.

Fruto do atual contexto de diminuição do universo de recrutamento e a incapacidade em potenciar a retenção de militares na organização, em especial, na categoria de praças, considerou-se que a única opção válida capaz de, no curto prazo, produzir um impacto direto positivo no ingresso nos Quadros Permanentes, era mudar precisamente o paradigma relativamente às condições especiais para admissão a concurso de ingresso nos quadros permanentes na categoria de Praças da Marinha (admissão a concurso) e não as regras de ingresso na categoria propriamente ditas.

Com a nova redação da Portaria n.º 300/2016, de 29 de novembro (alterada pela Portaria n.º 93/2023, de 29 de março) qualquer cidadão que ingresse na Marinha como RC ou esteja a frequentar a formação que habilite ao ingresso neste regime de prestação de serviço pode candidatar-se ao QP, ao contrário do que estava previsto, que era condição *“Ser primeiro-marinheiro, ou segundo-marinheiro com o mínimo de três anos de posto e possuir o curso de promoção de marinheiros; ou, no caso de candidatos na RD, ter sido primeiro-marinheiro ou ter cumprido três anos de posto de segundo-marinheiro e possuir o curso de promoção de marinheiros.”*

5. A Marinha pretende reforçar essas medidas? (ações em curso/medidas futuras)?

“Internamente, estão a ser desenvolvidas algumas iniciativas na tentativa de contrariar esse efeito, nomeadamente, a rotação dos militares com mais tempo e horas de embarque, estudo para redução de lotações de navios e flexibilização de alguns cargos. Por outro lado, estão a ser desenvolvidos projetos para melhorar as condições de habitabilidade dos alojamentos a nível da Base Naval de Lisboa, assim como para futura construção de um bairro (“aldeia naval”).”

6. No que concerne à inserção no mercado de trabalho, no âmbito do Regulamento de Incentivos, a admissão ao QP das Forças de Segurança, através da contingentação de vagas da GNR e PSP, constitui-se como forte atrativo. Considera que o acesso, logo após três anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos na

Marinha?

“Se sombra de dúvidas. Para além da maior “penosidade” que é exigido a um militar da Marinha embarcado, quer pelas condições de habitabilidade, quer pelo prolongado tempo de embarque, por vezes em missões seguidas em navios diferentes, existe também o fator financeiro associado. Não só pelo aumento quando ingressam nas Forças de Segurança, quer pelos suplementos que passarão a auferir... que em nada é compensado pelos baixos valores do suplemento de embarque. Atualmente verifica-se que apenas um número reduzido de militares que ao atingirem as condições para ingresso no QP da Marinha concorrem para ingressarem aso Quadros Permanentes da Marinha, existindo a opinião que muitos se desvinculam da Marinha para ingressar nas Forças de Segurança”.

d) Guião da Entrevista – Responsável do núcleo de Efetivos, Lotações e Cargos da Divisão de Organização

Data da Entrevista: 12/06/2023

Nome do Entrevistado: CFR Doris Fonseca

Unidade: Estado-Maior da Armada: Divisão de Organização

Questões e Respostas:

1. Perante o atual contexto social e económico do País, conjugado com a falta de pessoal nas Forças Armadas, considera atrativo para os jovens prestar serviço militar?

“Com a instauração, em 2004 de um sistema de serviço militar voluntário, as Forças Armadas assumiram a responsabilidade de atrair (recrutar) jovens para suas fileiras.

A assunção desta responsabilidade tem acarretado um conjunto alargado de desafios, não só em termos de recrutamento, mas também de retenção.

O atual contexto social, económico e até demográfico não é de todo vantajoso para as Forças Armadas e em particular para a Marinha, fruto da exigência, incerteza, rigor e permanente disponibilidade que é exigida aos militares.

Vejamos:

Na última década a população residente em Portugal diminuiu, fruto da redução da taxa de natalidade, resultando num decréscimo da população jovem;

- Desde 2013 que se tem verificado uma redução da taxa de desemprego, que em 2022 se fixou nos 6% (de acordo com o portal PORDATA);
- O salário médio mensal dos trabalhadores (remuneração base) tem vindo a aumentar ao longo dos anos
- Por outro lado, tem-se verificado uma degradação da condição militar, não só no que respeita ao regime remuneratório, mas também nas condições de acesso à reforma e na assistência na doença.

Desta forma, por muito que os jovens se sintam predispostos a juntarem-se às Forças Armadas (FFAA) e servir o seu País, com a degradação destes aspetos, torna-se muito difícil atrair novos elementos, bem como reter aqueles que já se encontram nas fileiras. Particularmente, quando a oferta remuneratória na vida civil é mais compensadora, não exigindo tão grande disponibilidade e sacrifício pessoal”.

2. Na sua visão, que medidas internas poderiam ser implementadas pela Marinha para contribuir para a retenção de militares?

“As medidas internas que poderiam ser implementadas pela Marinha, na minha opinião, devem visar principalmente os militares embarcados ou colocados em unidades operacionais (fuzileiros e mergulhadores), permitindo períodos de descanso e regeneração, o gozo atempado das licenças de férias, frequentar formação, entre outros. Para a retenção dos militares contribui também o recrutamento, uma vez que ao recrutar mais militares conseguimos dividir melhor o esforço. Neste âmbito, nem tudo depende da Marinha, no entanto, é necessário agilizar os processos inerentes ao recrutamento, nomeadamente ajustar os ciclos de recrutamento à disponibilidade dos jovens face aos calendários letivos, fazer recrutamento dirigido e diminuir os tempos dos concursos”.

3. Na sua opinião, que medidas externas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção de militares, com impacto nas Forças Armadas em geral e na Marinha em particular?

“As medidas externas, ou medidas cuja implementação não se encontram ao nível dos ramos, que poderiam ser implementadas e que teriam impacto na retenção dos

militares são principalmente as que se prendem com a valorização da carreira militar em termos remuneratórios, nomeadamente a atualização das tabelas remuneratórias, a atualização da componente fixa do suplemento de condição militar, a atualização dos valores das ajudas de custo e consequente atualização do suplemento de embarque, a criação de um complemento de pensão, entre outros. Todas estas medidas estão identificadas e estudadas”.

4. Atualmente, quais as medidas em que a Marinha aposta para evitar as saídas de militares?

“A Marinha tem demonstrado junto da tutela que a valorização da componente remuneratória é essencial para evitar a saída dos seus militares. Por outro lado, tem implementado algumas medidas que vão ao encontro do exposto na resposta à questão 2., concretamente no respeito ao recrutamento, lançou o projeto-piloto, vem fazer a tua tese à Marinha, para cativar jovens para oficiais RC e desenvolveu um plano de recrutamento dirigido para as áreas tecnológicas. No que respeita à retenção, encontram-se em curso medidas como a revisão da lotação das unidades navais, revisão das lotações das unidades em terra, alteração dos critérios de dispensa das escalas de embarque (vulgo alíneas), entre outras medidas”.

5. A Marinha pretende reforçar essas medidas? (ações em curso/medidas futuras)?

“Considero que esta a resposta a esta questão não está ao meu nível”.

6. No que concerne à inserção no mercado de trabalho, no âmbito do Regulamento de Incentivos, a admissão ao QP das Forças de Segurança, através da contingentação de vagas da GNR e PSP, constitui-se como forte atrativo. Considera que o acesso, logo após três anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos na Marinha?

“Sim, considero. Na minha opinião esta medida apenas deveria ser aplicável aos militares que completassem seis anos de contrato”.

Apêndice D- Número de militares por forma de prestação de serviço militar

Tabela 13: Número de militares por forma de prestação de serviço militar. (Fonte: DP, 2023)

Número de militares	2018	2019	2020	2021	2022
QP	6592	6544	6402	6251	5990
RC	1014	973	950	940	731
TOTAL	7606	7517	7352	7191	6721

Apêndice E- Motivos não considerados no estudo

Tabela 14: Motivos não considerados no estudo. (Fonte: DP, 2023)

Motivos não considerados
Sente que a Marinha não está a evoluir com a realidade dos tempos
Perda de benefícios ao nível do sistema de saúde
Impossibilidade de ingressar na carreira de oficial
Ter sido ultrapassado para a promoção
Mau relacionamento com o chefe direto por este se dirigir ao militar de forma desrespeitosa
Cansaço físico e psicológico
Descaracterização das funções da instituição “Marinha”
Alguma resistência por parte da organização na concessão do estatuto de trabalhador-estudante
O não pagamento do suplemento de missão SNMG1
Falta de incentivos para o pessoal embarcado
Falta de apoio (ajudas de custo) pessoal da Banda da Armada
Falta de respeito e consideração pelos militares
Constantes alterações regulamentares na Instituição
Não ser reconhecido o direito de receber pelo posto superior
Não pretender efetuar a viagem no NRP Sagres (volta ao mundo)
Inadaptação à vida de bordo
Não ser promovido ao posto superior
Falta de incentivos nos fuzileiros
Desvalorização dos cursos superiores dos militares
Ter sido movimentado para uma unidade para a qual não estava nada motivado
Ingressou na Proteção Civil
Ingressou no ISN
Ingressou na PJ
O reduzido número de vagas disponíveis para ingresso no QP na categoria de sargentos
Reclassificação de MS para V muito demorada
Não ser concedida a mudança de MS para V

Apêndice F- Saídas extemporâneas

Tabela 15: Número de militares que requereram o abate aos QP. (Fonte: DP, 2023)

Militares abate QP				Total
Oficiais	Masculino	30	39	279
	Feminino	9		
Sargentos	Masculino	44	46	
	Feminino	2		
Praças	Masculino	163	194	
	Feminino	31		

Tabela 16: Número de militares que requereram a rescisão de contrato. (Fonte: DP, 2023)

Militares rescisão de contrato				Total
Oficiais	Masculino	22	42	262
	Feminino	20		
Praças	Masculino	203	220	
	Feminino	17		

Tabela 17: Número de militares que requereram a concessão de LI. (Fonte: DP, 2023)

Militares concessão de LI				Total
Oficiais	Masculino	25	32	94
	Feminino	7		
Sargentos	Masculino	29	31	
	Feminino	2		
Praças	Masculino	28	31	
	Feminino	3		

Apêndice G- Distribuição das incidências por agrupamento definido

Tabela 18: Incidências motivos de saída: Oficiais. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	1
	Já não se identifica com a Instituição	1
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	0
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	0
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	1
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	1
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	0
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	5
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	0
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	0
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	1
	Progressão na carreira muito demorada	1
	Falta de perspetivas de carreira	5
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	5
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	2
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	0
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	0
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	2
	Estabilidade familiar	1
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	0
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	1
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	0
	Residir distante da unidade onde está colocado	2
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	0
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	0
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	1
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	0
	Excesso de tempo embarcado	0
	A elevada taxa de empenhamento	2
	Escalas de serviço a poucas divisões	1
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	0
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	0
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	2
	Descaraterização funcional dos postos	0
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	0
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	3
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	0
	Más condições de trabalho	0
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	0
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	1
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	0
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	8
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	1
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	0
	Oportunidade profissional mais vantajosa	18
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	0
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	0
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	0
	Ingressou no curso Guarda Prisional	0
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	0
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	2
	Razões pessoais	0
	Motivos de ordem pessoal e familiar	3
	Por motivos de doença	2
	SOMA	74

Tabela 19: Incidências motivos de saída: Sargentos. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	1
	Já não se identifica com a Instituição	2
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	3
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	1
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	2
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	5
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	0
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	0
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	17
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	2
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	1
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	2
	Progressão na carreira muito demorada	12
	Falta de perspetivas de carreira	3
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	0
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	1
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	0
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	5
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	0
	Estabilidade familiar	1
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	0
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	3
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	10
	Residir distante da unidade onde está colocado	1
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	0
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	0
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	5
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	4
	Excesso de tempo embarcado	1
	A elevada taxa de empenhamento	6
	Escalas de serviço a poucas divisões	1
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	2
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	0
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	1
	Descaraterização funcional dos postos	1
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	0
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	0
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	0
	Más condições de trabalho	1
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	1
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	1
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	0
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	5
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	0
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	0
	Oportunidade profissional mais vantajosa	13
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	1
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	0
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	0
	Ingressou no curso Guarda Prisional	0
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	0
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	0
	Razões pessoais	0
	Motivos de ordem pessoal e familiar	10
	Por motivos de doença	0
	SOMA	125

Tabela 20: Incidências motivos de saída: Praças. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	8
	Já não se identifica com a Instituição	4
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	5
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	4
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	3
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	3
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	3
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	189
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	6
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	8
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	6
	Progressão na carreira muito demorada	40
	Falta de perspectivas de carreira	8
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	5
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	0
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	5
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	14
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	13
	Estabilidade familiar	14
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	22
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	14
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	40
	Residir distante da unidade onde está colocado	4
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	3
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	3
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	13
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	43
	Excesso de tempo embarcado	10
	A elevada taxa de empenhamento	67
	Escalas de serviço a poucas divisões	7
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	14
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	9
	Falta de missões nos fuzileiros	5
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	6
	Descaraterização funcional dos postos	2
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	2
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	1
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	10
	Más condições de trabalho	5
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	10
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	3
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	3
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	6
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	11
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	49
	Oportunidade profissional mais vantajosa	32
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	5
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	3
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	4
	Ingressou no curso Guarda Prisional	3
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	3
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	1
	Razões pessoais	4
	Motivos de ordem pessoal e familiar	18
	Por motivos de doença	1
	SOMA	775

Tabela 21: Incidências motivos de saída: Militares abate QP. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	3
	Já não se identifica com a Instituição	5
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	4
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	4
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	2
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	9
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	3
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	1
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	103
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	1
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	5
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	3
	Progressão na carreira muito demorada	36
	Falta de perspectivas de carreira	5
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	0
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	2
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	0
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	12
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	1
	Estabilidade familiar	8
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	12
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	12
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	39
	Residir distante da unidade onde está colocado	0
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	0
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	2
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	11
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	31
	Excesso de tempo embarcado	3
	A elevada taxa de empenhamento	36
	Escalas de serviço a poucas divisões	4
	Falta de efetivos	10
Natureza e Configuração do trabalho	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	2
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	1
	Descaraterização funcional dos postos	1
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	1
	O militar não se sente profissionalmente realizado	2
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	Deficientes condições de habitabilidade bordo	5
	Más condições de trabalho	2
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	3
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	4
	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	1
Oportunidade de emprego externa	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	12
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	1
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	1
	Oportunidade profissional mais vantajosa	21
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	5
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	0
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	0
	Ingressou no curso Guarda Prisional	2
	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	2
Razões pessoais	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	1
	Razões pessoais	1
	Motivos de ordem pessoal e familiar	19
	Por motivos de doença	2
	SOMA	456

Tabela 22: Incidências motivos de saída: Militares rescisão RC. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	6
	Já não se identifica com a Instituição	1
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	4
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	0
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	0
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	1
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	2
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	98
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	3
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	4
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	5
	Progressão na carreira muito demorada	13
	Falta de perspectivas de carreira	9
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	10
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	0
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	4
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	6
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	13
	Estabilidade familiar	8
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	9
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	3
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	8
	Residir distante da unidade onde está colocado	6
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	3
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	1
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	6
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	15
	Excesso de tempo embarcado	8
	A elevada taxa de empenhamento	36
	Escalas de serviço a poucas divisões	5
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	5
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	6
	Falta de missões nos fuzileiros	5
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	7
	Descaraterização funcional dos postos	1
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	1
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	1
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	5
	Más condições de trabalho	4
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	8
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	1
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	2
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	4
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	10
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	49
	Oportunidade profissional mais vantajosa	26
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	0
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	3
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	4
	Ingressou no curso Guarda Prisional	1
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	1
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	2
	Razões pessoais	3
	Motivos de ordem pessoal e familiar	6
	Por motivos de doença	1
	SOMA	444

Tabela 23: Incidências motivos de saída: Militares concessão de LI. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	1
	Já não se identifica com a Instituição	1
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	0
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	1
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	0
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	0
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	0
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	10
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	2
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	0
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	1
	Progressão na carreira muito demorada	4
	Falta de perspetivas de carreira	2
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	0
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	1
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	1
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	1
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	1
	Estabilidade familiar	0
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	1
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	3
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	3
	Residir distante da unidade onde está colocado	1
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	0
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	0
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	2
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	1
	Excesso de tempo embarcado	0
	A elevada taxa de empenhamento	3
	Escalas de serviço a poucas divisões	0
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	1
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	1
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	1
	Descaraterização funcional dos postos	1
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	0
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	1
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	0
	Más condições de trabalho	0
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	0
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	0
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	0
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	4
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	0
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	0
	Oportunidade profissional mais vantajosa	17
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	1
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	0
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	0
	Ingressou no curso Guarda Prisional	0
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	0
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	0
	Razões pessoais	0
	Motivos de ordem pessoal e familiar	3
	Por motivos de doença	3
	SOMA	74

Tabela 24: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades em terra.
(Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	2
	Já não se identifica com a Instituição	3
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	4
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	2
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	8
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	2
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	1
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	71
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	3
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	2
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	6
	Progressão na carreira muito demorada	26
	Falta de perspectivas de carreira	6
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	8
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	2
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	0
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	2
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	9
	Estabilidade familiar	5
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	4
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	7
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	18
	Residir distante da unidade onde está colocado	3
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	1
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	0
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	10
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	11
	Excesso de tempo embarcado	0
	A elevada taxa de empenhamento	23
	Escalas de serviço a poucas divisões	3
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	4
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	5
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	4
	Descaraterização funcional dos postos	2
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	0
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	3
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	0
	Más condições de trabalho	2
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	5
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	2
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	1
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	13
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	4
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	5
	Oportunidade profissional mais vantajosa	46
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	4
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	1
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	2
	Ingressou no curso Guarda Prisional	0
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	2
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	3
	Razões pessoais	2
	Motivos de ordem pessoal e familiar	22
	Por motivos de doença	2
	SOMA	377

Tabela 25: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades navais.
(Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	4
	Já não se identifica com a Instituição	2
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	2
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	2
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	2
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	1
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	2
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	1
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	110
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	2
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	7
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	2
	Progressão na carreira muito demorada	22
	Falta de perspectivas de carreira	8
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	1
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	1
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	4
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	17
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	5
	Estabilidade familiar	9
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	16
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	11
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	28
	Residir distante da unidade onde está colocado	4
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	2
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	2
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	6
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	34
	Excesso de tempo embarcado	11
	A elevada taxa de empenhamento	46
	Escalas de serviço a poucas divisões	6
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	10
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	3
	Falta de missões nos fuzileiros	0
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	4
	Descaraterização funcional dos postos	0
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	2
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	0
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	10
	Más condições de trabalho	1
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	0
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	2
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	1
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	6
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	3
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	26
	Oportunidade profissional mais vantajosa	12
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	1
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	0
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	0
	Ingressou no curso Guarda Prisional	3
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	1
	Ingressou no curso de Inspectores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	0
	Razões pessoais	1
	Motivos de ordem pessoal e familiar	7
Por motivos de doença		1
SOMA		464

Tabela 26: Incidências motivos de saída: Militares provenientes de unidades de fuzileiros. (Fonte: DP, 2023)

Ambiente organizacional	Desmotivação derivada ao período difícil que a Marinha atravessa	4
	Já não se identifica com a Instituição	2
	A Instituição não valoriza devidamente os militares	2
	Não se revê no modo como atualmente a Organização trata os seus militares	1
	Pouca preocupação na gestão dos recursos humanos	1
	Indeferimento da concessão da LI ou registada	0
	Motivos de ordem profissional motivados por decisões da Organização, que configuram dualidade de critérios	0
Remuneração e incentivos	Motivos relacionados com a Organização	1
	Baixa remuneração (vencimento, suplemento de embarque e subsídio de missão)	30
	Falta de apoios para se deslocar da residência para a unidade de colocação	1
Desenvolvimento profissional	Falta de incentivos remuneratórios quer no embarque quer nas escalas de serviço	0
	Carreira militar na Marinha pouco atrativa	1
	Progressão na carreira muito demorada	5
	Falta de perspectivas de carreira	2
	Incerteza quanto ao vínculo com a organização, se entra ou não no QP	1
Equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal	Degradação da condição militar	0
	Não ter possibilidade de gozar férias, como planeado	1
	Falta de planeamento/ A imprevisibilidade dos planeamentos de missão dos navios	0
	Dificuldade em conciliar os estudos com o serviço militar	1
	Estabilidade familiar	2
	O afastamento por longos períodos da família e dos amigos	2
	Dificuldade em prestar apoio familiar aos filhos	0
	Dificuldade em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	4
	Residir distante da unidade onde está colocado	0
Supervisão e liderança	O distanciamento geográfico, não lhe permite prestar apoio familiar	0
	Má liderança que se reflete nos níveis de motivação dos militares	1
Carga de trabalho	Insuficiente de reconhecimento pelo trabalho que é desenvolvido	3
	Escalas de embarque muito reduzidas ou inexistentes / embarques sucessivos	2
	Excesso de tempo embarcado	0
	A elevada taxa de empenhamento	6
	Escalas de serviço a poucas divisões	0
Natureza e Configuração do trabalho	Falta de efetivos	2
	Desempenho de funções não relacionadas com a formação de base	1
	Falta de missões nos fuzileiros	5
	Não se identifica com as funções que desempenha ou viria a desempenhar	1
	Descaraterização funcional dos postos	1
	Não gosta da classe ou de algumas funções inerentes à classe	0
Condições de trabalho e de habitabilidade geral	O militar não se sente profissionalmente realizado	1
	Deficientes condições de habitabilidade bordo	0
	Más condições de trabalho	3
	Deficientes condições de habitabilidade nas unidades em terra (Cobertas)	6
	Falta de recursos materiais, financeiros e humanos	1
Oportunidade de emprego externa	Os recursos materiais para a área operacional estão obsoletos	1
	Motivos profissionais - procura de uma maior valorização, realização e estabilidade	1
	Ingressou na Polícia de Segurança Pública	5
	Ingressou na Guarda Nacional Republicana	18
	Oportunidade profissional mais vantajosa	6
	Perda de competitividade da carreira militar em relação ao mercado laboral e a outras carreiras da Função Pública	1
	Ingressou no curso de Bombeiro Sapador	2
	Ingressou no curso da Polícia Marítima	2
	Ingressou no curso Guarda Prisional	0
Razões pessoais	Ingressou no Mapa de Pessoal Civil da Marinha	0
	Ingressou no curso de Inspetores do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	0
	Razões pessoais	1
	Motivos de ordem pessoal e familiar	2
Por motivos de doença		0
SOMA		133

Anexo A- Efetivo Autorizado e Existente em RCE

Tabela 27: Efetivo autorizado e existente em RCE. (Fonte: Silva,2017)

Área Funcional	Ramo					
	Marinha		Força Aérea		Exército	
	Autorizado	Existente	Autorizado	Existente	Autorizado	Existente
Medicina	--	--	9	2	25	6
Pilotagem de Aeronaves	--	--	60	0	12	0
Assistência Religiosa	4	0	3	0	6	5
Total			72	2	43	11 ¹²

¹² Destes militares, oito transitaram para este regime a partir do RC.