

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2008 / 2009**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**AS SAÍDAS DA INSTITUIÇÃO MILITAR COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARREIRAS  
DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS**

**PEDRO NUNO REGO FERREIRA**  
**MAJ ENG**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**AS SAÍDAS DA INSTITUIÇÃO MILITAR  
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARREIRAS  
DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS**

**Pedro Nuno Rego Ferreira**

**MAJ ENG**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/09

Lisboa 2009



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**AS SAÍDAS DA INSTITUIÇÃO MILITAR  
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARREIRAS  
DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS**

**Pedro Nuno Rego Ferreira  
MAJ ENG**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/09

Orientador:

TCOR ART João Alberto Cabecinha Quaresma Furtado de Almeida

Lisboa 2009



## Agradecimentos

Durante o período de realização deste trabalho de investigação individual, beneficiei de inúmeros apoios, institucionais e pessoais, aos quais é de elementar justiça expressar o meu mais profundo reconhecimento e gratidão.

O primeiro agradecimento pessoal é dirigido ao meu orientador, Tenente-Coronel Furtado de Almeida, pela sua permanente disponibilidade, incentivo, paciência e apoio.

Em termos institucionais, à Direcção dos Serviços de Pessoal - Marinha, à Direcção de Administração de Recursos Humanos – Exército e à Direcção de Pessoal - Força Aérea, que apoiaram em tudo o que lhes foi solicitado.

Foram diversas as personalidades e amigos com quem partilhei e discuti este estudo. Correndo o risco de estar a ser injusto por eventuais esquecimentos, deixo um especial reconhecimento:

- Aos meus entrevistados, nas pessoas dos Exms.<sup>o</sup> Doutor Alberto Coelho, VALM Correia Gonçalves, CALM Bonifácio Lopes, MGEN Rui Rodrigues e COR/Pil João Cristo, cujos contributos e partilha de conhecimentos foram decisivos para o resultado final do trabalho;
- Ao Director do Curso de Estado-Maior Conjunto, Coronel de Infantaria Guerra Pereira, pelo apoio nas horas mais difíceis e pelo incentivo constante à dedicação, ao empenho e ao rigor académico;
- Aos Camaradas do CEM-C, pelo que me apoiaram nas muitas horas partilhadas de trabalho, convívio e amizade;
- A um conjunto de Camaradas e Amigos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram e incentivaram na realização deste trabalho, mostrando-se sempre disponíveis para ajudar, dos quais relevo o Major-General Campos Gil, o Coronel Tirocinado Dias Coimbra, o Coronel Rui Clero, o Tenente-Coronel Nuno Neves, o Tenente-Coronel Lobo Faria, o Tenente-Coronel Rodrigues dos Santos, o Tenente-Coronel José Lages, o Capitão-Tenente François Escarras, o Capitão-Tenente Romão Neto, o Major Parreira Costa, o Major Castro Ferreira, o Major Almeida Loureiro e o Major Mira Branquinho. A todos, o meu muito obrigado.

*À minha mulher, Lígia, e aos meus filhos, Luís e Rui, privados da minha companhia,  
pelo amor e carinho com que sempre me brindaram nos curtos fins-de-semana,  
encontrei neles a inspiração necessária para vencer esta “Campanha”.*



## Índice Geral

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| Resumo .....                                                                      | V    |
| Abstract .....                                                                    | VI   |
| Palavras-Chave .....                                                              | VII  |
| Lista de Abreviaturas .....                                                       | VIII |
| 1. Introdução.....                                                                | 1    |
| 2. Estado da Arte.....                                                            | 6    |
| a. Enquadramento teórico .....                                                    | 6    |
| b. Recensão bibliográfica.....                                                    | 8    |
| c. Os relatórios dos grupos de trabalho para a reestruturação das carreiras ..... | 9    |
| d. Caracterização dos Recursos Humanos das Forças Armadas .....                   | 12   |
| 3. Saídas da Instituição Militar. Perspectiva dos Ramos.....                      | 15   |
| a. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar na Marinha .....        | 16   |
| b. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar no Exército .....       | 18   |
| c. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar na Força Aérea .....    | 19   |
| d. Possíveis saídas para os Ministérios (MDN; MAI; MNE) .....                     | 21   |
| e. Síntese conclusiva .....                                                       | 23   |
| 4. Estudo de caso. As Forças Armadas Francesas .....                              | 25   |
| a. Política de gestão de recursos humanos.....                                    | 25   |
| b. A gestão de carreiras dos oficiais .....                                       | 26   |
| (1) O sistema de avaliação conjunto .....                                         | 27   |
| (2) A política de gestão dos altos potenciais .....                               | 27   |
| c. Mecanismos implementados para operacionalizar as saídas .....                  | 29   |
| d. Síntese conclusiva .....                                                       | 32   |
| 5. Análise .....                                                                  | 34   |
| a. Contributo das saídas da Instituição Militar para a gestão de carreiras.....   | 34   |
| b. A gestão de carreiras pelo Ministério da Defesa Nacional .....                 | 35   |
| c. Medidas para operacionalizar as saídas .....                                   | 36   |
| d. Síntese conclusiva .....                                                       | 37   |
| 6. Conclusões/Propostas.....                                                      | 39   |
| Bibliografia .....                                                                | 43   |



## **Índice de Tabelas**

|                                                                    |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabela 1 - Distribuição de efectivos por postos e por Ramo .....   | 13      |
| Tabela 2 - Oficiais colocados fora do Ramo, no MDN, MAI e MNE..... | 21      |
| Tabela 2.1 - Idade média por postos e por Ramo .....               | Apd 2-1 |
| Tabela 2.2 - Idade de promoção por postos e por Ramo .....         | Apd 2-1 |
| Tabela 2.3 - Antiguidade no posto, por postos e por Ramo.....      | Apd 2-1 |

## **Índice de Apêndices**

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| APÊNDICE 1 – Lista de Entrevistas Realizadas .....                              | 1-1 |
| APÊNDICE 2 – Caracterização dos Recursos Humanos das Forças Armadas (Tabelas).. | 2-1 |
| APÊNDICE 3 – Matriz de Validação do Trabalho de Investigação Individual .....   | 3-1 |

## **Índice de Anexos**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO A – Formulário de Avaliação Conjunto/Oficiais/Forças Armadas Francesas....     | A-1 |
| ANEXO B – Extractos da Lei nº 2008-1425 da República Francesa.....                   | B-1 |
| ANEXO C – Extractos do Estatuto Geral dos Militares das Forças Armadas Francesas.... | C-1 |



## Resumo

As Forças Armadas para caminharem no sentido da verdadeira «gestão de recursos humanos», terão que possuir capacidade para gerir as carreiras dos seus militares e tentar conciliar os interesses da organização com a vida pessoal de cada um.

O principal objecto de estudo deste trabalho de investigação foi a procura de mecanismos de saída da Instituição Militar, no decorrer de uma carreira de 40 anos, que concorram para a optimização de gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas.

Neste estudo foi empregue o método científico com recurso ao modelo hipotético-dedutivo para se encontrar resposta ao problema em análise, consubstanciado na questão central ***“Quais os mecanismos a implementar para que as saídas da Instituição Militar possam contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas?”***.

No início do trabalho faz-se um enquadramento do tema e indicam-se os moldes em que este vai ser apresentado, referindo para tal, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adoptada. Segue-se uma análise do estado da arte, onde fazemos um enquadramento teórico do assunto, apresentamos os resultados de uma revisão bibliográfica a trabalhos anteriores já efectuados nesta área de investigação e apresentamos uma breve caracterização dos Recursos Humanos das Forças Armadas. Analisamos as saídas da Instituição Militar na óptica dos Ramos e inferimos junto dos órgãos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos de cada Ramo, sobre o interesse dos respectivos Ramos em propiciar saídas aos seus militares. Seguidamente efectua-se um estudo de caso. Faz-se a análise da metodologia adoptada pelas Forças Armadas Francesas, com o intuito de indagar sobre quais os mecanismos implementados pelos seus órgãos de Gestão de Recursos Humanos, relativamente às saídas da Instituição Militar. Prosseguimos com a análise ao contributo que as saídas da Instituição Militar podem dar para a optimização da gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas e apresentam-se medidas para operacionalizar as saídas. Por último, as conclusões e propostas.

O estudo permitiu concluir que na actual conjuntura, a Marinha e a Força Aérea não têm necessidades de saídas da Instituição Militar. São apresentados mecanismos de saída, cuja eventual implementação contribuirá para mitigar o problema de estrangulamento das carreiras e consequente congestionamento das mesmas, actualmente identificado no Exército.



## Abstract

Armed Forces on its path towards real «human resources management» must have the ability to manage the careers of its military and try to conciliate their interests with the ones of the Organization.

The main object of study of this essay is to find a sortie mechanism of the military from the Military Institution, during a career of 40 years, contributing to a general management optimization of the careers of the military.

This essay was made according to the scientific method, based upon a hypothetical-deductive model in order to find answers to the proposed problem, embodied in the central question ***"Which sortie mechanisms should be implemented in military careers in order to contribute to their management optimization in the Armed Forces?"***.

In the beginning a framework of the theme is established and the way in which it will be presented, referring to this, the purpose of the research and its importance, thus defining the scope of the study and methodology adopted. An analysis of the state of the art follows, with a theoretical framework of the issue, presenting the results of a literature review of previous essays in this area and also presents a brief characterization of the Human Resources of the Armed Forces. We analyze the sorties of the Military Institution of the different Branches and infer from the bodies responsible for their Human Resource Management interest in providing sorties to their military. Then we analyze a case study, based on the methodology adopted by the French Armed Forces in order to inquire about what mechanisms implemented by their boards of Human Resource Management, for sorties of the Military Institution. We follow with the contribution that the sorties of the Military Institution can provide to optimize the management of the military career of the Armed Forces and sets out measures to operationalize the exits. Finally, the conclusions and proposals.

The study concludes that at the present juncture, the Navy and Air Force have no need for leaving the Military Institution. The sorties mechanisms that are presented consider that if implemented will help alleviate the bottleneck problem of the career, and their consequent congestion, currently identified in the Army.





## **Palavras-Chave**

Desenvolvimento de Carreira  
Gestão de Carreiras  
Gestão de Recursos Humanos  
Instituição Militar  
Mecanismos Reguladores de Carreira  
Política de Recursos Humanos  
Ponto de Decisão  
Quadro de Pessoal Permanente  
Quadros Especiais  
Recursos Humanos



## Lista de Abreviaturas

### A

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| AFA | Academia da Força Aérea           |
| ALF | Alferes                           |
| ALM | Almirante                         |
| AM  | Academia Militar                  |
| AP  | Administração Pública             |
| ARH | Administração de Recursos Humanos |

### C

|       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| CALM  | Contra-Almirante                          |
| CAP   | Capitão                                   |
| CCO   | Collège de Classement des Officiers       |
| CEM   | Curso de Estado-Maior                     |
| CEMC  | Curso de Estado-Maior Conjunto            |
| CEMFA | Chefe de Estado-Maior da Força Aérea      |
| CFR   | Capitão de Fragata                        |
| CID   | Collège Interarmées de Défense            |
| CMDT  | Comandante                                |
| CMG   | Capitão de Mar e Guerra                   |
| COI   | Commission d'Orientation et d'Intégration |
| COR   | Coronel                                   |
| CTEN  | Capitão-Tenente                           |

### D

|        |                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------|
| DARH   | Direcção de Administração de Recursos Humanos                |
| DGAEP  | Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público         |
| DGPRM  | Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Pessoal             |
| DP     | Direcção do Pessoal                                          |
| DRH-MD | Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Defense |
| DSP    | Direcção do Serviço de Pessoal                               |
| DSRH   | Directiva Sectorial de Recursos Humanos                      |

### E

|       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| EMA   | Etat Major des Armées                     |
| EMFAR | Estatuto dos Militares das Forças Armadas |



|          |                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------|
| EN       | Escola Naval                                        |
| <b>F</b> |                                                     |
| FA       | Força Aérea                                         |
| FAF      | Forças Armadas Francesas                            |
| FFAA     | Forças Armadas                                      |
| <b>G</b> |                                                     |
| GAOC     | Gabinete de Aconselhamento e Orientação de Carreira |
| GEN      | General                                             |
| GGC      | Gabinete de Gestão de Carreiras                     |
| GMAR     | Guarda Marinha                                      |
| GRH      | Gestão de Recursos Humanos                          |
| GT       | Grupo de Trabalho                                   |
| <b>H</b> |                                                     |
| H        | Hipótese                                            |
| <b>I</b> |                                                     |
| IESM     | Instituto de Estudos Superiores Militares           |
| IM       | Instituição Militar                                 |
| <b>M</b> |                                                     |
| MAI      | Ministério da Administração Interna                 |
| MAJ      | Major                                               |
| MDN      | Ministério da Defesa Nacional                       |
| MGEN     | Major General                                       |
| MNE      | Ministério dos Negócios Estrangeiros                |
| <b>O</b> |                                                     |
| OCAD     | Órgãos Centrais de Administração e Direcção         |
| <b>P</b> |                                                     |
| PD       | Ponto de Decisão                                    |
| <b>Q</b> |                                                     |
| QEsp     | Quadro Especial                                     |
| QOP      | Quadro Orgânico de Pessoal                          |
| QP       | Quadros Permanentes                                 |
| <b>R</b> |                                                     |
| RF       | Relatório Final                                     |



|          |                                          |
|----------|------------------------------------------|
| RH       | Recursos Humanos                         |
| <b>S</b> |                                          |
| SGA      | Secrétaire Général pour l`Administration |
| SGCM     | Secção de Gestão de Carreiras Militares  |
| SSP      | Superintendência dos Serviços de Pessoal |
| STEN     | Subtenente                               |
| <b>T</b> |                                          |
| TCOR     | Tenente-Coronel                          |
| TEN      | Tenente                                  |
| TGEN     | Tenente General                          |
| TII      | Trabalho de Investigação Individual      |
| TSE      | Tempo de Serviço Efectivo                |
| <b>V</b> |                                          |
| VALM     | Vice-Almirante                           |



*“Gerir pessoas não é o mesmo que gerir outros recursos.”*

(Gomes, 2008: 28)

## 1. Introdução

Numa época em que, decorrente das rápidas inovações tecnológicas, há necessidade de adaptar e mudar as organizações, poder-se-ão considerar as pessoas como o «centro de gravidade» em torno do qual gravita a administração de Recursos Humanos<sup>1</sup> (RH). Apostar na valorização do “capital humano” é, hoje em dia, um ponto decisivo do desempenho organizacional moderno e será, porventura, a postura mais correcta para manter as organizações dinâmicas e actantes, atentas à mudança acelerada que caracteriza o ambiente em que se inserem. As constantes mudanças que têm vindo a ocorrer no ambiente internacional, têm provocado reformas e alterações nas missões e emprego das Forças Armadas (FFAA), no sentido de as tornar mais ágeis e mais eficazes, procurando adaptar-se às novas realidades, com implicações na área da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Idealmente, poder-se-á considerar que o desempenho de umas FFAA se poderá medir pelo cumprimento da sua missão, e a missão só poderá ser cumprida com RH qualificados.

O sucesso de uma organização está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na GRH (Câmara, 2007: 73). Os RH são hoje em dia encarados pelas modernas organizações, sejam elas privadas ou da Administração Pública (AP), como um recurso estratégico, pelo que, procuram geri-lo como tal. *“São as pessoas que fazem funcionar as Organizações e implementam os objectivos. Uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso, ...”* (Rocha, 1999: 20).

Na actual sociedade da informação e do conhecimento, a gestão de carreiras desempenha um papel estratégico revelando-se, cada vez mais, como uma área fundamental de entre as técnicas clássicas de GRH. Uma organização<sup>2</sup> é composta por múltiplas funções, mais ou menos interligadas, pelo que, a gestão de carreiras deverá responder não só, às necessidades organizacionais em termos de RH, mas também às necessidades de desenvolvimento individual de modo a que possa dar resposta às necessidades da organização.

O modelo de carreiras em vigor na Instituição Militar (IM), assenta numa distribuição piramidal e concebe a carreira militar baseada numa sucessão de desempenho de cargos, ascendendo verticalmente na pirâmide, com os problemas associados à

---

<sup>1</sup> Conjunto de pessoas ao serviço da organização (NP 4427, 2004: 6).

<sup>2</sup> Entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos (Bilhim, 2006: 21).



diminuição de cargos à medida que se sobe, mas sempre no respeito pelo Quadro Especial (QEsp) de origem do militar. Este modelo, face à diversidade de funções, valências, competências e saberes necessários ao cumprimento da missão das FFAA, implicou a criação de um elevado número de QEsp, com incidências e consequências diferentes nos três Ramos das FFAA, de dimensão e possibilidades de progressão diferenciadas, levando por um lado a uma crescente dificuldade na sua gestão e, por outro, a distorções e sentimentos de frustração e injustiça. Esta situação, aliada às recentes alterações estatutárias, com particular relevo para a diminuição da percentagem de aumento dos tempos de serviço, condições de passagem à reserva e reforma, incremento do tempo global de serviço de 36 para 40 anos, irá originar um progressivo congestionamento nas carreiras, com o aumento dos tempos de permanência em determinados postos, e a situações de grande desigualdade de progressão (Cordeiro, 2008: 3).

O congestionamento das carreiras, as dificuldades de retenção de militares altamente qualificados, limitações à mobilidade funcional e geográfica, bem como a inexistência de saídas laterais institucionalizadas, foram alguns dos problemas e disfunções identificados nos mais recentes estudos sobre a reestruturação das carreiras dos militares das FFAA, efectuados por dois Grupos de Trabalho (GT) nomeados para o efeito por Despachos<sup>3</sup> de Sua Exa. o Ministro da Defesa Nacional.

As saídas para o exterior da IM poderão inserir-se no princípio da mobilidade<sup>4</sup>, previsto no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), constituindo-se como um instrumento de gestão de carreiras que poderá contribuir para o desbloqueamento de carreiras dos militares, com uma expectável absorção do militar pela AP ou pelo mercado de trabalho em geral.

O principal **objecto de estudo** deste trabalho de investigação é a procura de mecanismos de saída da IM, durante uma carreira de 40 anos, que concorram para a optimização de gestão de carreiras dos militares das FFAA.

Contudo, face à abrangência do tema *versus* condicionamentos de espaço e tempo disponível para a investigação, e em prol de uma maior objectividade, foi nossa intenção fazer uma **delimitação do objecto de estudo** quanto às saídas para o exterior da IM, centrando o nosso estudo na identificação de possíveis saídas para organismos da AP e, dentro desta, cingimo-nos ao Ministério da Defesa Nacional (MDN), ao Ministério da

---

<sup>3</sup> Despacho n.º 63/MDN/2006 de 9 de Maio de 2006 e Despacho n.º 115/MDN/2007 de 22 de Maio de 2007.

<sup>4</sup> Faculdade de compatibilizar os interesses da IM com as vontades e interesses individuais (art.º 125 do EMFAR).



Administração Interna (MAI) e ao Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). Relativamente ao público-alvo do nosso trabalho, delimitamos o objecto de estudo ao universo da categoria de oficiais dos Quadros Permanentes (QP) oriundos da Escola Naval (EN), da Academia Militar (AM) e da Academia da Força Aérea (AFA), procurando obter uma análise conjunta para as FFAA.

Face ao tema proposto – “*As Saídas da Instituição Militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das FFAA*” – e tendo em conta as delimitações acima referidas, é nossa intenção conduzir a investigação tendo como **objectivo principal** propor medidas para a implementação de mecanismos de saída da IM, que concorram para a optimização de gestão das carreiras dos militares das FFAA.

Procurando operacionalizar o objectivo principal, pretendemos fazer um levantamento de possíveis mecanismos de saída da IM, para além dos institucionalizados, procurando propor medidas para a sua implementação que concorram para a optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA. Simultaneamente, procuraremos efectuar um *estudo de caso* centrado nas Forças Armadas Francesas (FAF), procurando identificar como efectuam a gestão de carreiras dos seus militares, quais os mecanismos que têm implementados relativamente às saídas para o exterior da IM, como e quando se processam as saídas da IM e de que forma estas saídas contribuem para a optimização de gestão das carreiras dos militares.

A **metodologia de investigação** escolhida para a elaboração do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) foi a do método científico, com recurso ao modelo hipotético-dedutivo. O processo de investigação iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica e documental que nos permitiu reflectir sobre esta temática. Efectuamos a revisão de literatura e a revisão de trabalhos de investigação já realizados no âmbito da GRH, após o que iniciámos o trabalho de campo, obtendo o apoio institucional dos diferentes órgãos responsáveis pela GRH dos três Ramos das FFAA na recolha de informação e realizando entrevistas<sup>5</sup> estruturadas, exploratórias e de aprofundamento, a personalidades que desempenham funções de responsabilidade aos mais altos níveis das FFAA na área da GRH, bem como a personalidades com reconhecida experiência na gestão de carreiras, no sentido de recolher os seus avalizados conhecimentos, experiências e saberes, procurando obter assim, um contributo válido para a investigação e melhor fundamentar o resultado final do nosso trabalho.

---

<sup>5</sup> Apêndice 1 – Lista de Entrevistas Realizadas.



Tendo presente o objectivo e a delimitação do estudo, elegemos a seguinte **questão central** que orientou o nosso trabalho: ***Quais os mecanismos a implementar para que as saídas da IM possam contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA?***

No sentido de obter resposta para a questão central elegida, a pesquisa exploratória conduziu à formulação de um conjunto de questões derivadas (QD). Estas, serão a base da análise e será através das respostas obtidas, que se encontrará a solução para o problema colocado através da questão central. Indicam assim, caminhos de procura, mantendo a orientação e evitando a dispersão. As **questões derivadas** identificadas foram as seguintes:

**QD1** – Existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR, nos três Ramos das FFAA?

**QD2** – Quais os mecanismos implementados pelas FAF relativamente a saídas da IM?

**QD3** – Como operacionalizar as saídas da IM para optimizar a gestão de carreiras dos militares das FFAA?

Como **Hipóteses**<sup>6</sup> (H), orientadoras do estudo efectuado, concebidas de acordo com um pré-conhecimento adquirido, foram definidas as seguintes:

**H1.1** – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na Marinha.

**H1.2** – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, no Exército.

**H1.3** – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na Força Aérea.

**H1.4** – O capital humano que sai da IM é absorvido pela AP.

**H2.1** – As FAF têm mecanismos institucionalizados para as saídas da IM como ferramenta de gestão de carreiras dos seus militares.

**H2.2** – As FAF têm definido incentivos para apoio às saídas da IM.

**H2.3** – A AP francesa constitui-se como receptora dos militares que saíam das FAF.

**H3.1** – Interessa às FFAA dispor de um maior número de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras, onde se inserem as saídas da IM.

**H3.2** – A Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) do MDN é um órgão de GRH que estuda e propõe medidas relativas às carreiras dos militares das FFAA que propiciam as saídas da IM.

**H3.3** – O MDN tem “protocolos” estabelecidos com outros ministérios que possibilitam que os RH das FFAA se constituam como potencial fonte de recrutamento.

---

<sup>6</sup> As hipóteses são possíveis respostas às questões, provisórias, podendo ser refutadas ou testadas em qualquer altura, a partir de dados actuais, e confirmadas, ou não, pela observação (Quivy, 2003; 140).





Procurando dar resposta à questão central identificada, o TII apresenta uma **organização** estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro a presente **Introdução**.

No **segundo capítulo** é feita uma análise do estado da arte, onde procuramos fazer um enquadramento teórico do assunto, apresentamos os resultados de uma revisão bibliográfica a trabalhos anteriores já efectuados nesta área de investigação, analisamos os relatórios finais elaborados pelos dois GT constituídos por despacho de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, que efectuaram um estudo recente sobre a reestruturação das carreiras dos militares das FFAA e apresentamos uma breve caracterização dos RH das FFAA.

No **terceiro capítulo** analisamos as saídas da IM na óptica dos Ramos, procurando identificar como se processa a gestão de carreiras em cada Ramo das FFAA e inferir junto dos órgãos responsáveis pela GRH de cada Ramo, sobre o interesse dos respectivos Ramos em propiciar saídas aos seus militares, para além das previstas no EMFAR. Procuramos referenciar possíveis saídas dos militares para os organismos da AP, nomeadamente ao nível do MDN, do MAI e do MNE.

No **quarto capítulo** efectuamos um estudo de caso. Analisamos as FAF, com o intuito de indagar sobre quais os mecanismos implementados pelos seus órgãos de GRH, relativamente às saídas da IM, que sejam passíveis de ser aplicados com sucesso às nossas FFAA.

O **quinto capítulo** é dedicado à análise do contributo que as saídas da IM podem dar para a optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA. Analisamos também como é feita a gestão de carreiras ao nível do MDN e apresentamos medidas para operacionalizar as saídas.

No sexto e último capítulo retiramos as **Conclusões** da investigação efectuada, procurando responder à questão central do TII, e apresentamos as **Propostas** que entendemos ser oportuno e adequado pôr em prática.



## **2. Estado da Arte**

### **a. Enquadramento teórico**

Tornou-se hoje recorrente afirmar que a AP moderna deve evoluir de uma «administração de pessoal», típica dos anos 60, fundada em preocupações jurídicas e orçamentais, para uma verdadeira «gestão dos recursos humanos», ou seja, do potencial humano ao seu dispor. Em nossa opinião, a GRH actualmente em prática nas nossas FFAA está ainda a dar os primeiros passos no sentido da verdadeira gestão do potencial humano. Procede-se ainda a uma gestão de pessoas essencialmente administrativa, que se limita à aplicação das normas legais e dos regulamentos internos, o que lhe confere uma visão muito redutora da designada função «recursos humanos», esquecendo importantes aspectos da gestão e do desenvolvimento das pessoas, como a gestão de competências, a responsabilização, a motivação, o reconhecimento e a valorização pessoal e profissional.

As pessoas são, hoje em dia, consideradas como o recurso estratégico mais relevante para as organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial intelectual, características que marcam a diferença para com os outros recursos organizacionais. Estas características colocam as pessoas como um activo organizacional que, como tal, necessita de ser valorizado. A GRH é assim determinante para a eficácia organizacional, pois tem um grande impacto no desempenho individual e, consequentemente, no desempenho organizacional.

Segundo Bilhim (2002: 68) a gestão estratégica de RH engloba a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos da organização. Gerir estrategicamente é orientar a acção no sentido da visão (o que queremos ser) e no cumprimento da missão (porque existimos). A gestão estratégica assenta na ideia de que a missão da organização pode ser mais facilmente alcançada através de uma avaliação compreensiva e sistemática dos recursos que esta possui (Carapeto, 2006: 162). Para uma melhoria da GRH é necessário que as estratégias de RH estejam ligadas à estratégia da organização. Isto só será possível se a função «gestão de recursos humanos» for considerada um verdadeiro parceiro para a gestão de topo, ou seja, a GRH deve estar permanentemente informada das estratégias da organização, que podem alterar de forma radical as questões relativas às pessoas. A organização deve conseguir desenvolver o conhecimento e todo o potencial dos seus RH, colocando-o ao serviço da estratégia e adoptar os mecanismos adequados para optimizar o potencial das pessoas que nela



trabalham, através do desenvolvimento das suas competências. Uma política de GRH baseada na estratégia e no planeamento da organização deve ter em conta todos os aspectos do desenvolvimento, tanto da organização como das pessoas, de forma a corresponder às necessidades de ambas (Carapeto, 2006: 219).

Numa perspectiva tradicional, «carreira» significa uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida. É tida como uma propriedade estrutural das organizações, consubstanciando um percurso pré-determinado pela organização empregadora, segundo uma sequência mais ou menos previsível e idêntica para todos os indivíduos que se encontram nessa «carreira» (Gomes, 2008: 572). A evolução da carreira pode ser efectuada essencialmente através da promoção e/ou progressão. A promoção na carreira traduz-se na mudança de categoria dentro da mesma carreira, enquanto a progressão na carreira faz-se por mudança de escalão dentro da mesma categoria, desde que passado determinado número de anos e se obtenha uma classificação de serviço favorável (Rocha, 2005: 186).

O conceito de carreira militar encontra-se definido no EMFAR como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (EMFAR, 1999: art.º 27). Por sua vez, o artigo 126.º diz que, o desenvolvimento da carreira militar traduz-se em cada categoria na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA, devendo possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem. Também no artigo 116.º podemos ler que, de acordo com as modalidades de promoção e as vagas existentes nos respectivos QEsp, o militar tem direito a aceder aos postos imediatos dentro da respectiva categoria. Deste conjunto de definições enquadrantes da carreira dos militares, retiram-se aspectos que afectam significativamente o desenvolvimento da carreira militar (Lhano, 2007: 10).

É nosso parecer de que as FFAA para caminharem no sentido da verdadeira «gestão de recursos humanos», terão que possuir capacidade, através dos seus órgãos de GRH, para gerir as carreiras dos seus militares e tentar conciliar os interesses da organização com as expectativas individuais de cada um pois, como diz Chiavenato (2004: 436), é plenamente possível que as metas dos indivíduos se integrem com os objectivos da organização,



permitindo que o significado do trabalho seja estimulante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Para grande parte dos militares, e das pessoas em geral, o desenvolvimento pessoal ao longo da vida é sinónimo de desenvolvimento profissional. O conceito de carreira tem subjacente este princípio pelo que, em nossa opinião, a gestão de carreiras deverá responder não só às necessidades organizacionais em termos de RH, mas também às necessidades de desenvolvimento individuais, salvaguardando em primeira instância os interesses da IM.

### **b. Recensão bibliográfica**

Na área dos RH e relacionado com o tema em estudo, identificámos uma quantidade significativa de trabalhos já elaborados do antecedente. Assim, de forma a enquadrar o presente TII no universo de outras pesquisas anteriores, iremos referir-nos, por ordem cronológica, aos trabalhos que abordam aspectos relacionados com a gestão de carreiras e/ou com as saídas da IM e que serviram para ajudar a perceber qual o “*Estado da Arte*” relativamente a esta temática.

***“A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado”***. Este trabalho foi realizado pelo Coronel (COR) Mário Cabrita, no âmbito do Curso Superior de Comando e Direcção 2001/2002. Considera que há factores críticos na carreira de um oficial e que deles depende a progressão na carreira. Conclui que deveria haver dois tipos de carreira: uma carreira de comando e chefia, mais rápida na sua progressão e com perspectivas de alcançar todos os postos existentes, e uma carreira de apoio, mais lenta e cujo posto máximo, e apenas em casos excepcionais, seria o de Major General (MGEN).

***“A Gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e inserção no mercado de trabalho”***. Este trabalho foi realizado pelo Major (MAJ) Pereira Lopes, no âmbito do Curso de Estado-Maior (CEM) 2001-2003. O autor conclui que as saídas laterais devem poder ser uma opção para os postos de MAJ e Tenente-Coronel (TCOR), uma vez que o posto de Capitão (CAP) é deficitário e uma saída no posto de COR é considerada por ele como fim de carreira. Conclui também que as saídas laterais devem ser encaradas como ferramenta da gestão de carreiras e que a gestão das saídas laterais deve ficar sob a responsabilidade do Exército e sob a tutela do MDN.

***“A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura”***. Este



trabalho foi realizado pelo MAJ Pedro Bastos, no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2007-2008. O autor conclui que a implementação de um sistema de gestão de carreiras nas FFAA reveste-se da maior importância, porquanto permitirá proporcionar aos militares, em tempo oportuno, um melhor conhecimento acerca das respectivas carreiras, quer em termos de oportunidades de prováveis movimentos, quer de desenvolvimento provável das mesmas. Este sistema de gestão permitiria que o militar, em determinado momento da sua carreira militar, pudesse optar por uma eventual saída da organização, numa perspectiva de satisfação de interesses pessoais, salvaguardando sempre os interesses institucionais.

*“Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspectiva para o Futuro”*. Este trabalho foi realizado pelo COR João Cordeiro, pelo COR António Coimbra e pelo Capitão de Mar e Guerra (CMG) João Santos, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General 2007-2008. Os autores concluem que, para potenciar o activo humano das FFAA, terá de ser adoptado um modelo de carreiras que, satisfazendo as necessidades da IM, seja aliciante e motivador para os militares, pondo a tónica no desenvolvimento das capacidades e mérito individuais, promovendo os mais capazes e habilitados para o desempenho dos cargos mais exigentes aos diversos níveis. Assim, o modelo proposto prevê o desenvolvimento de três carreiras: operacional, logística e apoio. Concluem também da necessidade de constituição de um Gabinete de Aconselhamento e Orientação de Carreira (GAOC) que, além de acompanhar o desenvolvimento das carreiras dos oficiais, em alturas fulcrais de decisão, possa integrar as aspirações do militar com as necessidades e a política de RH definida pela IM.

### **c. Os relatórios dos grupos de trabalho para a reestruturação das carreiras**

Em 2006, para cumprimento do Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de Maio, foi constituído um GT para a reestruturação das carreiras dos militares das FFAA, que efectuou o diagnóstico e o levantamento dos problemas na área dos RH e identificou as possíveis soluções. O Relatório Final (RF) deste GT data de 15 de Dezembro de 2006.

Pelo Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de Maio, S.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> o Ministro da Defesa Nacional determinou a constituição de um novo GT para obtenção de um modelo de carreiras que desse resposta aos problemas e às disfunções identificados pelo anterior GT. O RF deste novo GT data de 16 de Outubro de 2007.

Constituindo-se como os estudos mais recentes sobre a temática das carreiras militares e porque abordam questões, entre outras, directamente relacionadas com o nosso



trabalho, vamos apresentar uma síntese das principais ideias e conclusões vertidas nos relatórios supra referidos, dando especial enfoque ao RF de 16 de Outubro de 2007, uma vez que este teve como objectivo apontar soluções para os problemas e disfunções identificadas pelo GT que o precedeu.

Das orientações iniciais de S.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> o Ministro da Defesa Nacional, emanadas no Despacho n.º 115/MDN/2007, destacamos:

- Carreiras para 40 anos de serviço militar;
- Estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e aconselhamento de carreira;
- Mecanismos de saídas.

O Presidente do GT<sup>7</sup> por sua vez, emitiu uma orientação onde transmitiu a sua visão sobre a forma de obter *“um modelo de carreiras moderno e que dê resposta aos problemas diagnosticados e às orientações estabelecidas por S.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> o Ministro da Defesa Nacional e que valorize a condição militar, contribuindo assim, para a eficácia da Instituição e para fazer face às expectativas dos militares”*.

No relatório do anterior GT, de 15 de Dezembro de 2006, foram identificados problemas e disfunções dos quais destacamos:

- Congestionamento de carreiras;
- Limitações à mobilidade funcional e geográfica e inexistência de saídas laterais institucionalizadas.

Da análise efectuada pelo segundo GT aos problemas e disfunções supra destacados, relevam-se as seguintes conclusões:

- Relativamente ao congestionamento de carreiras:

- Na Marinha e no Exército não estão identificados congestionamentos de carreiras. No que concerne à Força Aérea, trata-se de um problema que resulta do Decreto-Lei n.º 202/93<sup>8</sup>, que não garante um salutar fluxo<sup>9</sup> nas promoções/carreiras. Sugere-se a alteração do Decreto-Lei referido.
- Quanto à mobilidade para o exterior, reconhece-se que será necessário que os militares tenham adquirido as competências adequadas e certificadas para competir com os outros concorrentes. A mobilidade parece fazer sentido nos termos actualmente consagrados no EMFAR, na situação de interesse mútuo –

---

<sup>7</sup> Exm.º Vice-Almirante (VALM) Correia Gonçalves.

<sup>8</sup> Decreto-lei que estabelece os Quadros de Pessoal dos Ramos das FFAA.

<sup>9</sup> Por fluxo salutar entende-se aquele que garante um número de promoções anuais uniforme ao longo do tempo, correspondendo a permanências nos postos aproximadamente constantes, de forma a evitar-se os congestionamentos à progressão na carreira ou as rarefacções de efectivos.



Instituição/Militar. A mobilidade para o exterior afigura-se de difícil concretização, na conjuntura actual.

- Implementação de organismos de acompanhamento e gestão de carreiras.
- Quanto às limitações à mobilidade funcional e geográfica e inexistência de saídas laterais institucionalizadas:
  - Relativamente à institucionalização/promoção de saídas laterais, no que concerne à mobilidade para o exterior considera-se como possível, através de: definição de incentivos para saída, medidas legislativas favoráveis para candidatura dos militares a cargos civis, e alteração de normas para passagem à reserva/reforma. Estas medidas são adequadas, mas de duvidosa aceitabilidade e exequibilidade uma vez que implicam alterações ao DL n.º 166/2005<sup>10</sup> e eventuais aumentos de encargos financeiros.
  - A criação e a operacionalização de um organismo para o acompanhamento e aconselhamento sistemático da carreira do militar, em cada um dos Ramos das FFAA, a funcionar em articulação com os Conselhos das Armas/Classes e Serviços/Especialidades. Os órgãos de gestão de carreira deverão integrar militares no topo das respectivas carreiras, no sentido de aproveitar a sua experiência.
  - A mobilidade para o exterior – Administração Pública ou sector privado – afigura-se de difícil concretização, com a excepção dos militares altamente qualificados que importará reter.

Na definição dos modelos de carreira de Oficiais, são assumidos alguns pressupostos específicos aplicáveis a Oficiais, dos quais se destaca:

- Pontos de Decisão (PD): ocorrem na proximidade das promoções, designadamente o primeiro, PD1, na promoção a CTEN/MAJ, o segundo, PD2, na promoção a CFR/TCOR, e o terceiro, PD3, na promoção a CMG/COR. Estes PD são considerados períodos críticos em que a IM e o Oficial reflectem e tomam decisões quanto à orientação da sua carreira, conjugando as necessidades organizacionais com as orientações e preferências dos militares, a partir de um órgão de acompanhamento e aconselhamento sistemático da carreira do militar. Este órgão aconselhará o militar na gestão da sua própria carreira, através do conhecimento das oportunidades que existem ao seu alcance, das escolhas a tomar e das respectivas consequências. Assim, existiria um processo contínuo de planeamento, acção e acompanhamento da carreira que seria, primariamente, um interesse

---

<sup>10</sup> Decreto-Lei que modifica o regime de passagem à reserva e à reforma dos militares das FFAA.



e uma responsabilidade do próprio militar que, assim aconselhado, participaria na gestão da sua própria carreira, dentro das restrições que resultam dos superiores interesses do serviço.

- Saídas da Instituição: para além das saídas por limite de idade de passagem à situação de reserva, as saídas laterais da IM poderão, em tese, acontecer a qualquer momento, desde que, esteja satisfeito um conjunto de requisitos mínimos (e.g., de tempo de serviço global e de retorno/rentabilização de investimentos feitos no militar), embora se preveja que as saídas aconteçam sobretudo junto aos vários PD. As medidas actuais, vertidas no EMFAR, permitem que os Ramos efectuem o controlo das saídas laterais dos seus militares, em função das suas necessidades e das valências detidas por aqueles que sejam necessários à Instituição.

Os Ramos consideram adequados os mecanismos de saída da Instituição previstos no EMFAR.

#### **d. Caracterização dos Recursos Humanos das Forças Armadas**

Indo de encontro à delimitação do objecto de estudo do presente trabalho, interessa caracterizar o universo da categoria de oficiais dos QP oriundos da EN, da AM e da AFA.

Assim, com base na informação disponibilizada pelos Ramos, referida à data de Fevereiro de 2009, apresentamos uma caracterização do universo de oficiais em apreço, efectuada através de uma análise estatística descritiva dos oficiais na efectividade do serviço no activo.

A dimensão considerada na caracterização foi composta pelas variáveis categóricas “Ramo”<sup>11</sup> e “Posto”<sup>12</sup> e, para além destas, as variáveis designadas “Efectivos”, “Idade”, “Incorporação”, “Tempo de Serviço Efectivo” (TSE), “Idade de Promoção”, “Antiguidade no Posto” e “Idade de Ingresso nos QP”.

Desta forma, como resultado da análise efectuada aos dados disponibilizados, a caracterização do universo de oficiais em apreço é a seguinte:

- **Efectivos**

Em Fevereiro de 2009 existiam 3708 oficiais dos QP (EN/AM/AFA) na efectividade do serviço no activo, distribuídos pelos três Ramos da seguinte forma:

Marinha: 1295; Exército: 1836; Força Aérea: 577<sup>13</sup>

A distribuição por postos em cada Ramo é a que consta da Tabela seguinte:

---

<sup>11</sup> Identifica o Ramo das FFAA a que o militar pertence.

<sup>12</sup> Identifica o posto do militar, pela sua abreviatura, de acordo com o EMFAR.

<sup>13</sup> Dados referentes às especialidades cuja formação é da responsabilidade da AFA: Pilotos-Aviadores; Engenheiros Aeronáuticos; Engenheiros de Aeródromos; Engenheiros Electrotécnicos; Administração Aeronáutica e Médicos (não estão incluídas as especialidades de Juristas e Psicólogos).





**Tabela 1 - Distribuição de efectivos por postos e por Ramo**

| POSTO         | RAMO    |          |             | Total |
|---------------|---------|----------|-------------|-------|
|               | Marinha | Exército | Força Aérea |       |
| ALM/GEN       | 1       | 2        | 1           | 4     |
| VALM/TGEN     | 11      | 14       | 7           | 32    |
| CALM/MGEN     | 22      | 49       | 21          | 92    |
| CMG/COR       | 123     | 230      | 105         | 458   |
| CFR/TCOR      | 233     | 504      | 90          | 827   |
| CTEN/MAJ      | 281     | 379      | 76          | 736   |
| 1TEN/CAP      | 338     | 342      | 140         | 820   |
| 2TEN/TEN      | 227     | 252      | 114         | 593   |
| GMAR/STEN/ALF | 59      | 64       | 23          | 146   |
| Total         | 1295    | 1836     | 577         | 3708  |

#### • **Idade**

Esta variável mede o tempo decorrido desde a data de nascimento do militar até à data de referência, Fevereiro de 2009. É a variável que causa a maior parte das saídas da IM que, por sua vez, asseguram os fluxos de promoção.

Da análise efectuada aos dados disponibilizados pelos Ramos podemos concluir que os oficiais possuem idades entre os 24 e os 62 anos, sendo a Força Aérea que possui os QP de oficiais mais jovens (idade mediana<sup>14</sup> de 43 anos), seguida do Exército (idade mediana de 44 anos) e da Marinha (idade mediana de 45 anos). A distribuição por postos e por Ramo da idade média dos Oficiais, é a que consta da Tabela 2.1 (Apêndice2).

#### • **Incorporação**

A variável “Incorporação” mede a idade de incorporação do militar, calculada como a duração entre a data de nascimento e a data de incorporação. A idade de incorporação mediana dos oficiais dos três Ramos é semelhante e o seu valor é de 19 anos de idade. A idade de incorporação contribui para determinar o tempo de serviço e, como actualmente nenhum militar poderá passar à reserva mediante declaração antes dos 55 anos de idade, ficará garantida a carreira de 40 anos de tempo de serviço militar, caso o militar opte por pagar o acréscimo legal de 15% ao TSE consignado no artigo 46.º do EMFAR.

#### • **Tempo de Serviço Efectivo**

A variável “TSE” identifica o tempo de serviço efectivo, medido como a duração desde a data de incorporação até à data de referência, Fevereiro de 2009. A análise dos dados obtidos permitiu observar que o TSE dos oficiais dos QP em apreço apresenta uma distribuição muito semelhante nos 3 Ramos das FFAA, podendo concluir que mais de metade dos oficiais completou mais de 20 anos de serviço, mais exactamente 22 anos no

<sup>14</sup> A mediana é um valor que se aproxima da média quando a distribuição for simétrica. A mediana é uma medida da localização das distribuições semelhante à média mas mais robusta, no sentido de ser menos afectada pelos valores extremos.



caso da Força Aérea e 23 anos no caso da Marinha e do Exército.

- **Idade de Promoção**

A variável “Promoção” representa a idade da promoção ao posto actual do militar e é o tempo decorrido, entre a data de nascimento e a data de promoção. As idades de promoção dão uma indicação geral da “velocidade” de progressão na carreira, podendo-se sumariar a actual situação dos oficiais do QP em apreço, pela Tabela 2.2 (Apêndice 2), que apresenta o valor da mediana da idade de promoção, por postos, nos diferentes Ramos.

- **Antiguidade no Posto**

A variável “Antiguidade” expressa a duração desde a data de promoção ao posto até à data de referência, Fevereiro de 2009. Da análise efectuada aos dados disponibilizados pelos Ramos, constatamos que o valor da mediana da antiguidade nos diferentes postos é muito semelhante entre os três Ramos. Salientamos apenas a elevada antiguidade no posto de TCOR no Exército, comparativamente com a antiguidade no posto de CFR na Marinha e TCOR na Força Aérea, revelador de que na carreira destes oficiais do Exército se está a verificar um decréscimo dos fluxos de promoção a COR, reflexo da sobrelotação de oficiais neste posto.

A tabela 2.3 (Apêndice 2) mostra o valor da mediana da antiguidade nos diferentes postos, por Ramo.

- **Idade de Ingresso nos QP**

O ingresso nos quadros permanentes dos oficiais em apreço foi analisado, por Ramo, através da variável “Idade QP”, que expressa a idade em que o militar ingressou nos quadros permanentes, calculada pela duração entre as datas de nascimento e de ingresso no quadro. Constata-se que a mediana da idade de ingresso nos QP situa-se entre os 22 anos na Marinha e Força Aérea e os 24 anos no Exército.



### 3. Saídas da Instituição Militar. Perspectiva dos Ramos

No presente capítulo pretendemos indagar da necessidade de saídas para o exterior da IM, para além das previstas no EMFAR, nos três Ramos das FFAA. Para tal, começamos por fazer uma breve análise sobre a forma como é feita a GRH em cada um dos Ramos, procurando identificar quais os órgãos com responsabilidades nesta área, como se processa a gestão de carreiras dos seus oficiais, quais os principais problemas e preocupações com que actualmente se deparam e procurar saber, na perspectiva dos Ramos, se a eventual institucionalização de mecanismos de saída da IM, se poderá constituir como uma ferramenta de apoio à gestão de carreiras dos seus oficiais e desta forma minorar os problemas identificados. Efectuámos entrevistas a entidades com experiência e responsabilidades na área dos RH dos três Ramos das FFAA (Apêndice 1 – Lista de Entrevistas Realizadas).

A preocupação do desenvolvimento da carreira “...é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes.” (Bilhim, 2006: 288) pelo que, o seu planeamento deve ser visto como uma estratégia para a valorização dos RH de uma organização, procurando desta forma um fluxo de profissionais com o perfil e valências adequadas, na quantidade e momento certos, indo ao encontro dos objectivos delineados. Assim, este planeamento constitui-se como um elemento de charneira entre o que são os interesses da organização e as aspirações e perspectivas pessoais (Câmara, 2003: 357), que com a alteração acelerada da envolvente das organizações, levam a que o conceito de carreira sofra ajustes sucessivos (Câmara, 2003: 367). É necessário pois, identificar com antecedência quais os pontos críticos em que há maior probabilidade de ocorrerem faltas, excessos ou usos ineficientes de pessoal (Câmara, 2003: 357).

As FFAA terão que possuir capacidade para atrair, recrutar, fixar e manter colaboradores identificados com a sua cultura, gerir as suas carreiras e tentar conciliar a vida pessoal de cada um com os interesses da organização (Bastos, 2008: 1), cabendo às entidades responsáveis pela gestão de pessoal dos Ramos, a aplicação e controlo das avaliações, atribuição de cargos, frequência de cursos e todos os assuntos que condicionam e permitem perspectivar a carreira militar, antevendo-se o apoio na decisão à saída dos oficiais para o exterior da IM, como uma função importante de “outplacement”<sup>15</sup> que as

---

<sup>15</sup> É um serviço de aconselhamento/apoio destinado a auxiliar os colaboradores dispensados, a encontrarem um novo emprego ajustado às suas necessidades e objectivos de vida. Tende a tomar a forma de um apoio à transição de carreira (Gomes, 2008: 740).



FFAA devem encarar, como um mecanismo essencial de gestão das carreiras (Cordeiro, 2008: 18).

O dilema das entidades responsáveis pela gestão de pessoal dos Ramos das FFAA, com responsabilidades na área da GRH em geral e na gestão de carreiras em particular, está na maneira de gerir o equilíbrio entre as expectativas de desenvolvimento de carreira dos seus militares e a satisfação das necessidades das FFAA.

#### **a. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar na Marinha**

A Superintendência dos Serviços de Pessoal (SSP) é o Órgão Central de Administração e Direcção (OCAD), na directa dependência de Sua Ex.<sup>a</sup> o Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada (ALM CEMA), a quem incumbe assegurar as actividades da Marinha no domínio dos RH.

O PPA 10 (A)<sup>16</sup> define a GRH como “*conjunto de actividades dirigidas para a gestão estratégica e concorrente dos RH dentro de uma organização*” (PPA 10 (A), 2006: J.13). O VALM SSP é tido como o principal gestor dos RH, ao nível estratégico, dispondo de autoridade técnica sobre todos os órgãos da Marinha no domínio dos RH. O SSP promulga a Directiva Sectorial de Recursos Humanos (DSRH)<sup>17</sup>, que particulariza e aprofunda os objectivos e as linhas de acção preconizadas na Directiva de Política Naval, emanada por Sua Ex.<sup>a</sup> o ALM CEMA, de modo a que os organismos subordinados planeiem e executem as suas actividades. Dos objectivos a alcançar, previstos na DSRH, destacamos: ao nível dos **efectivos**, racionalizar a afectação e o emprego dos RH procurando adequá-los às necessidades; em termos de **quadros**, procurar um desenho de quadros consonante com as necessidades, de forma a minimizar as distorções de carreira; relativamente à **formação**, aperfeiçoar a articulação do sistema de ensino e de formação profissional da Marinha com os sistemas nacionais de ensino e formação, procurando a sua acreditação e certificação; quanto à **gestão**, orientar-se por padrões e conceitos modernos de gestão, fazendo uso das tecnologias de informação, almejando a certificação de qualidade do Sistema de Gestão de RH da Marinha; ao nível das **carreiras**, promover o desenvolvimento e valorização dos RH, procurando a sua realização individual e profissional, tendo como objectivo a aceleração das carreiras dos mais capazes.

Na dependência directa da SSP encontra-se a Direcção do Serviço de Pessoal (DSP)

---

<sup>16</sup> Publicação NÃO CLASSIFICADA do Estado-Maior da Armada, que tem por finalidade estabelecer o normativo necessário a uma adequada gestão de RH no que respeita a gestão de efectivos.

<sup>17</sup> A DSRH actualmente em vigor, foi promulgada pelo Superintendente dos Serviços de Pessoal, Exm.º VALM Manuel Pires, em 10 de Abril de 2006.



que, ao nível operacional, é tida como a principal gestora dos RH da Marinha. A DSP tem como missão “*assegurar a disponibilidade dos RH, numa perspectiva integrada de necessidades orgânicas e desenvolvimento de carreiras*” e elabora, anualmente, a Proposta de Aquisição de Pessoal, que se destina a satisfazer as necessidades da Marinha nesta área. De acordo com a informação avançada durante uma recente palestra<sup>18</sup> ministrada pelo Director da DSP, algumas das “*questões chave*” com que a DSP se depara actualmente são: ao nível do **equilíbrio dos “quadros”**, a procura de mecanismos para retenção de pessoal e garantir fluxos de carreira adequados; em termos de **gestão de carreiras**, o investimento na formação e preparação dos gestores da Marinha e agilizar a estrutura organizacional do Pessoal, procurando aproximá-la dos elementos a quem se dirige.

Na dependência directa do Director da DSP a Marinha tem actualmente constituído um Gabinete de Gestão de Carreiras (GGC), chefiado por um CMG na situação de reserva, que funciona na qualidade de órgão de apoio à decisão<sup>19</sup>. Criado em 2006, o GGC tem por missão elaborar perfis de carreira, promover sessões de atendimento e aconselhamento no âmbito das carreiras e, elaborar pareceres e informações de âmbito geral. Até finais de 2008 já havia efectuado cerca de 300 entrevistas a oficiais, numa tentativa de aproximação e conciliação dos interesses da instituição com os interesses dos militares.

Relativamente à necessidade de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR, a Marinha deu a entender que essa não é uma preocupação de momento, defendendo a posição de que as saídas da carreira militar devem ser, somente, as estatutariamente previstas. Os dados apresentados pelo Exm.º Director da DSP, relativamente à situação dos efectivos a nível dos oficiais, aquando da palestra supra referida, justificam esta tomada de posição. De facto, da análise entre os QEsp aprovados<sup>20</sup> para 2008, as necessidades de oficiais identificadas e as existências actuais, conclui-se que a Marinha tem falta de efectivos na categoria de oficiais pelo que, percebe-se a afirmação do Exm.º Director da DSP, quando por nós questionado sobre a necessidade de saídas da IM na Marinha, de que “*temos de ter é medidas para reter!*”.

O Exm.º CALM Bonifácio Lopes, quando questionado sobre esta matéria, referiu que dada a falta de efectivos para suprir as necessidades funcionais actualmente identificadas, não existem necessidades de saídas da IM na Marinha. Aliás, a sua opinião

---

<sup>18</sup> Realizada no IESM em 20 de Novembro de 2008, proferida pelo Exm.º CALM Bonifácio Lopes, sob o tema: “A Administração de RH nas Organizações – Os Ramos das FFAA”, aos alunos do CEMC-08/09.

<sup>19</sup> Informação fornecida pela DSP da SSP.

<sup>20</sup> Despacho n.º 09 de 2008, de Sua Ex.ª o ALM CEMA.



pessoal, vai de encontro à posição referida no parágrafo anterior e reforça-a, quando diz: *“No momento actual e, muito provavelmente, a médio prazo, as saídas da IM não contribuem para a gestão das carreiras mas dificultam-na”*; *“Discordo de uma linha de acção que cometa à IM a incumbência de promover acções de formação com vista à saída dos quadros”*; e *“Considero que as saídas da carreira militar devem ser as estatutariamente previstas”*<sup>21</sup>.

#### **b. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar no Exército**

É ao nível do Comando do Pessoal do Exército, nomeadamente na Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH) que encontramos a Secção de Gestão de Carreiras Militares (SGCM), na dependência directa da Repartição de Pessoal Militar.

Constatámos que esta SGCM tem funcionado unicamente como um instrumento de implementação das normas em vigor e que, segundo a opinião pessoal do chefe desta SGCM, *“no actual quadro, a gestão de carreiras é uma responsabilidade primariamente individual, na qual intervêm directamente os Comandantes como “orientadores” e avaliadores. Na prática, a gestão de carreiras é a resultante do cruzamento do sistema de avaliação/promoções com a lógica de satisfação das necessidades do Exército”*<sup>22</sup>, sendo que, na opinião do Exm.º MGEN Rui Rodrigues<sup>23</sup>, uma das principais dificuldades com que se depara a GRH é que *“a gestão de pessoal oscila entre o desejo de implementar uma gestão por competências e o desejo de garantir um tratamento equitativo a todos os militares em termos de progressão na carreira”*.

Actualmente, a GRH no Exército depara-se com uma distribuição desequilibrada dos Oficiais pelos diferentes postos. *“Não conseguimos ainda responder à pergunta quantos devemos ser, na totalidade e em cada posto”*<sup>24</sup>. Assumindo que houve erros no passado (década de 80) quanto à alimentação dos quadros, a política que tem vindo a ser seguida fez com que os efectivos existentes excedem os quantitativos autorizados nos postos de COR e TCOR, o que origina estrangulamentos de acesso aos postos superiores para os Oficiais<sup>25</sup>. *“Se considerarmos que o ritmo ideal de promoções a COR ronda os 30 por ano, e que em 2009 estão 233 TCOR em lista de espera, lista esta que nos próximos três anos vai aumentar a um ritmo de 60 a 80 TCOR por ano, facilmente se constata que*

---

<sup>21</sup> Referido pelo Exm.º CALM Bonifácio Lopes na entrevista realizada a 18 de Fevereiro de 2009.

<sup>22</sup> TCOR Nuno Neves, chefe da SGCM da DARH.

<sup>23</sup> Director da DARH, entrevistado em 14 de Março de 2009.

<sup>24</sup> Referido pelo Exm.º MGEN Rui Rodrigues na entrevista realizada a 14 de Março de 2009.

<sup>25</sup> Informação veiculada pelo Director da DARH na palestra proferida em 20 de Novembro de 2008 no IESM.



*estamos perante uma travagem brutal nas expectativas existentes*”<sup>26</sup>. Da análise dos dados referidos, constatamos que o Exército enfrenta actualmente um problema de congestionamento de carreiras, ao nível dos Oficiais superiores, com tendência a agravar-se no futuro.

Questionado sobre a necessidade de saídas da IM no Exército, para além das previstas no EMFAR, o Exm.º Director da DARH referiu que: *“A manutenção de um fluxo harmonioso, leia-se sem constrangimentos nem paragens/demoras, obrigaria a uma maior saída de militares para o exterior”*. Aliás, aquando da palestra subordinada ao tema *Gestão de Recursos Humanos. Gestão de Carreiras*, apresentada no IESM ao CEMC, em Novembro de 2008, concluiu que *“Uma das formas de resolver o estrangulamento das carreiras, sem aumentar o tempo de permanência nos postos, é criar incentivos e saídas profissionais alternativas para estimular a saída dos quadros”*. Face ao exposto, é nossa opinião de que, para ajudar a corrigir o actual problema de estrangulamento das carreiras, ou contribuir para atenuar a desadequação quantitativa diagnosticada, é do interesse do Exército procurar criar incentivos que estimulem a saída de Oficiais, nomeadamente nos postos onde o excesso de efectivos está identificado.

### **c. Gestão de carreiras e as saídas da Instituição Militar na Força Aérea**

Na dependência directa do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) encontramos dois órgãos com responsabilidades na GRH. Por um lado o Estado-Maior da FA, que tem na sua dependência a Divisão de Recursos a quem compete, como órgão de Estado-Maior, estabelecer a doutrina e definir a política de pessoal da Força Aérea (FA), nomeadamente no que concerne à gestão dos quadros orgânicos e em particular no que respeita à gestão dos fluxos de ingressos e saídas, tendo em vista a satisfação das necessidades do Ramo. Por outro lado, ao nível dos OCAD temos o Comando de Pessoal da FA que tem por missão *“assegurar a administração dos RH para execução dos planos e directivas aprovados pelo CEMFA”* (LOFA, 1993: art.10.º), tendo na sua dependência a Direcção do Pessoal (DP) a quem compete gerir os RH da FA, assegurando a sua disponibilidade e conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras. É a Repartição de Carreiras e Promoções da DP que gere as carreiras e as promoções do pessoal da FA.

A gestão da carreira de pilotos aviadores é feita pela FA com bastante eficácia, de forma sistematizada e individualizada, sendo que para as restantes Classes, tal gestão é

---

<sup>26</sup> Referido pelo Exm.º MGEN Rui Rodrigues na entrevista realizada a 14 de Março de 2009.





efectuada tendo em linha de conta somente as necessidades globais do ramo<sup>27</sup> (Bastos, 2008: 35).

De acordo com informações prestadas pelo actual Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções<sup>28</sup> da DP da FA, tem-se assistido nos últimos anos a uma gestão de carreiras dos Oficiais oriundos da AFA, sem grandes problemas de congestionamento pelo que, a situação que se vive actualmente em termos de gestão de carreiras destes oficiais é considerada normal, sem constrangimentos de maior. As alterações introduzidas no EMFAR pelo Dec-Lei n.º 166/05, em matéria de tempo de serviço para passagem à situação de reserva, levaram a que um número significativo de militares, que reuniam condições para tal, decidisse transitar para aquela situação. Este facto tem contribuído também para o fluxo normal das carreiras, na generalidade das especialidades da AFA, permitindo inclusive, em alguns casos, progressões mais rápidas do que seria previsto. Não será certamente alheio a esta realidade o facto destes militares possuírem qualificações e competências profissionais reconhecidas no meio civil, o que lhes possibilitou continuar a exercer, já na situação de reserva, as suas actividades profissionais, como é o caso dos Pilotos Aviadores, Médicos e Engenheiros.

Nos últimos anos, e para evitar situações de congestionamento de carreiras que ocorreram nas décadas de 80 e 90 do século passado, tem havido uma grande preocupação com os planeamentos anuais de ingressos na AFA, para que as carreiras evoluam com fluidez. Actualmente não estão a ser autorizadas saídas para a situação de reserva, aos militares que não reúnam as condições de tempo mínimo de serviço efectivo de ingresso nos QP, previstas no n.º 2 do artigo 170º do EMFAR.

Relativamente às saídas da IM na FA, a actual política de GRH da FA não reconhece a necessidade de saídas de militares da IM como instrumento para facilitar a gestão de carreiras dos militares, uma vez que os efectivos actualmente em funções no Ramo são, no que respeita às especialidades oriundas da AFA, ligeiramente inferiores quando comparados com os efectivos considerados necessários para o cumprimento da missão. Esta situação, conjugada com uma gestão criteriosa dos cargos existentes fora da estrutura do Ramo, tem vindo a contribuir para uma gestão normal das carreiras dos oficiais oriundos da AFA pelo que, de acordo com o parecer do actual Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da FA, não será de prever, num futuro próximo, a necessidade de implementar medidas nem criar incentivos para que os militares da FA saiam da IM.

---

<sup>27</sup> Dados fornecidos pela Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA).

<sup>28</sup> TCOR Lobo da Fonseca.





A confirmar a ideia atrás exposta, está a opinião do actual Director da DP da FA que, quando por nós questionado sobre se existem necessidades de saídas da IM na FA, para além das previstas no EMFAR, respondeu “Não, porque estou a desperdiçar dinheiro. Uma Instituição estar a prever saídas para gerir carreiras é estar a desperdiçar recursos. Actualmente, o quadro de oficiais da FA previsto no Decreto-Lei 202/93 não está completo, temos oficiais a menos. Portanto, quando se tem oficiais a menos, estar a utilizar a saída de oficiais para gerir carreiras é errado, quer dizer, é uma contradição.”, tendo concluído que “Não faz sentido estarmos a deixar sair pessoal (muito menos incentivar essas saídas) quando depois vamos para o Ministro dizer que não temos o pessoal todo, que precisamos de mais pessoal. É um contra-senso!”<sup>29</sup>.

#### d. Possíveis saídas para os Ministérios (MDN; MAI; MNE)

Solicitámos aos órgãos responsáveis pela GRH dos Ramos, informação sobre os oficiais que se encontram actualmente a desempenhar funções no MDN, no MAI e no MNE. Os dados obtidos são os explicitados na tabela seguinte:

Tabela 2 - Oficiais colocados fora do Ramo, no MDN, MAI e MNE

| POSTO           | MINISTÉRIO |     |    |     |    |   |     |   |   | Total |
|-----------------|------------|-----|----|-----|----|---|-----|---|---|-------|
|                 | MDN        |     |    | MAI |    |   | MNE |   |   |       |
|                 | M          | E   | F  | M   | E  | F | M   | E | F |       |
| OFICIAL GENERAL | 3          | 7   | 5  | -   | 11 | - | -   | - | - | 26    |
| CMG/COR         | 15         | 38  | 23 | -   | 6  | - | 1   | - | - | 83    |
| CFR/TCOR        | 16         | 66  | 4  | -   | 3  | - | 2   | - | 1 | 92    |
| CTEN/MAJ        | 12         | 25  | 6  | 1   | 6  | - | -   | - | - | 50    |
| 1TEN/CAP        | -          | 5   | -  | -   | 5  | - | -   | - | - | 10    |
| SUBALTERNO      | 1          | 1   | -  | -   | -  | - | -   | - | - | 2     |
| Total           | 47         | 142 | 38 | 1   | 31 | - | 3   | - | 1 | 263   |

M – Marinha; E – Exército; F – Força Aérea

Constatámos que um número significativo de Oficiais se encontra colocado nestes três ministérios a desempenhar funções de responsabilidade nas mais diversas áreas. No MDN encontram-se distribuídos pelo Gabinete do Ministro, pela Secretaria de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar, pela Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional, pela Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, pela Direcção-Geral de Infra-Estruturas, pela Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa, pela Secretaria-Geral da Defesa Nacional, pela Inspeção-Geral da Defesa Nacional, pelo Instituto da Defesa Nacional, pelo Instituto de Acção Social das FFAA, pela Polícia

<sup>29</sup> Referido pelo COR/Pil João Cristo na entrevista realizada a 17 de Fevereiro de 2009.



Judiciária Militar, pelo Instituto de Estudos Superiores Militares e pelo Centro de Dados de Defesa. No MAI encontram-se a desempenhar funções na Autoridade Nacional de Protecção Civil, na Guarda Nacional Republicana e na Polícia de Segurança Pública. No MNE encontram-se a desempenhar funções na Delegação da NATO, na Organização para a Segurança e Cooperação na Europa e nas Missões e representações permanentes e missões temporárias.

Em nossa opinião, a análise dos dados, por si só, é reveladora de que o capital humano militar pode ser absorvido por estes organismos da AP.

Procurando fundamentar esta nossa constatação, solicitámos a opinião de entidades com responsabilidades na área da GRH, sobre o seu parecer relativamente à possibilidade dos oficiais que saiam da IM serem absorvidos pela AP. Colocamos-lhes a seguinte questão: “Na sua opinião, o capital humano que saia da IM será facilmente absorvido pela AP?”. As opiniões apuradas, não sendo unânimes, não põem em causa a constatação por nós apresentada. O Exm.º Director do Serviço de Pessoal da Marinha é da opinião pessoal de que *“Dependerá sempre das qualificações académicas/técnicas que os militares possuam”*, referindo ainda que *“Já se verifica que o MDN usa a IM como fonte de recrutamento, (...). Existem, também, casos pontuais de outros oficiais superiores requisitados pelo MAI”*<sup>30</sup>. Por seu lado, na opinião pessoal do Exm.º Director da DARH do Exército *“Claro que sim. Os militares são treinados em avaliar, analisar e julgar/decidir, características que os recomendariam para funções na AP e na área da defesa e protecção civil. Se considerarmos apenas a adequabilidade e a capacidade de integração dos militares, estou convencido de que não teriam qualquer dificuldade ou problema em serem absorvidos em cargos de planeamento e de decisão. Mas há que ter em conta a concorrência de outros grupos socioprofissionais, que têm uma apetência grande por estes cargos”*<sup>31</sup>. O Exm.º Director da DP da FA é da opinião pessoal de que *“Actualmente a AP vive com um problema que é, sair dois e entrar um, portanto não é fácil”*<sup>32</sup>.

Pelo atrás exposto, e independentemente das opiniões pessoais dos responsáveis pela GRH nas FFAA não serem unânimes, é nossa opinião de que os organismos da AP, nomeadamente o MDN, o MAI e o MNE, podem constituir-se como destino para os Oficiais que saiam da IM, desde que haja interesse mútuo em que isso aconteça e que sejam criadas as condições para tal.

---

<sup>30</sup> Referido pelo Exm.º CALM Bonifácio Lopes na entrevista realizada a 18 de Fevereiro de 2009.

<sup>31</sup> Referido pelo Exm.º MGEN Rui Rodrigues na entrevista realizada a 14 de Março de 2009.

<sup>32</sup> Referido pelo COR/Pil João Cristo na entrevista realizada a 17 de Fevereiro de 2009.



#### e. Síntese conclusiva

Desenvolvemos o presente capítulo procurando encontrar resposta para a nossa QD1: **Existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR, nos três Ramos das FFAA?**

Começamos por identificar que o actual dilema das entidades responsáveis pela gestão de pessoal dos Ramos das FFAA, reside na maneira de gerir o equilíbrio entre as expectativas de desenvolvimento de carreira dos militares e a satisfação das necessidades das FFAA. Fizemos uma breve análise sobre a forma como é feita a gestão de carreiras nos diferentes Ramos das FFAA e efectuamos entrevistas aos Directores e Chefes responsáveis pela GRH de cada Ramo, no sentido de indagar sobre a necessidade, ou não, de saídas da IM nos três Ramos das FFAA.

Concluímos que na Marinha, as saídas da IM não são uma preocupação de momento. Dada a falta de efectivos para suprir as necessidades funcionais actualmente identificadas, não existem necessidades de saídas na Marinha. Assim, consideramos **não validada a H1.1**: Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na Marinha.

No Exército, concluímos que há interesse em criar incentivos e encontrar mecanismos que estimulem a saída de Oficiais, nomeadamente nos postos de TCOR e COR onde está identificado um excesso de efectivos, no intuito de corrigir o actual problema de estrangulamento das carreiras e o consequente congestionamento das mesmas, que terá tendência a agravar-se no futuro, se nada for feito. Desta forma, consideramos **validada a H1.2**: Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, no Exército.

Na FA concluímos que a situação actual que se vive em termos de gestão de carreiras dos Oficiais oriundos da AFA é considerada normal, sem constrangimentos de maior, pelo que não se reconhece a necessidade de saídas da IM como instrumento para facilitar a gestão de carreiras dos Oficiais, não havendo, por isso, necessidade de implementar medidas nem criar incentivos para que os militares da FA saiam da IM. Assim, consideramos **não validada a H1.3**: Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na FA.

Por fim, referenciamos as possíveis saídas para o MDN, para o MAI e para o MNE, tendo identificado que um número superior a 260 Oficiais se encontra actualmente colocado nestes três ministérios, a desempenhar funções de responsabilidade nas mais diversas áreas, o que é revelador de que o capital humano militar pode ser absorvido por



estes organismos da AP e, em nossa opinião, estes podem constituir-se como potencial destino para os Oficiais que saiam da IM. Consideramos, desta forma, **validada a H1.4**: O capital humano que sai da IM é absorvido pela AP.

Como resposta à QD1, concluímos que no Exército existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR e há interesse em procurar criar incentivos que estimulem a saída de Oficiais. Na Marinha e na FA, actualmente, não existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR.



#### 4. Estudo de caso. As Forças Armadas Francesas

A procura das melhores práticas e delas tirar ensinamentos que possam ser úteis e, eventualmente, aplicados às FFAA portuguesas, foi o farol que norteou a nossa pesquisa na elaboração do presente capítulo.

Elegemos as FAF para a realização do nosso estudo por dois motivos principais: primeiro, porque sabíamos de antemão que as FAF praticam uma GRH que contempla as saídas da IM, o que nos garantia à partida o sucesso da pesquisa e permitia ir ao encontro do farol que tínhamos em mente. Em segundo lugar, porque tínhamos acesso a uma fonte de informação privilegiada, tirando proveito do facto de dispormos de um camarada de curso francês, com experiência de desempenho de funções nos últimos quatro anos na área dos RH em França, e cujo contributo se veio a revelar de grande importância e uma mais-valia para os fins a que nos propusemos.

Assim, com o propósito de indagar sobre quais os mecanismos implementados pelo órgão de GRH francês, relativamente às saídas da IM, passíveis de serem aplicados às FFAA portuguesas, efectuamos um estudo de caso centrado nas FAF.

##### a. Política de gestão de recursos humanos

A definição da política de GRH das FAF é da competência da “*Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Defense*” (DRH-MD), sob a autoridade do “*Secrétaire Général pour l’Administration*” (SGA). A implementação da política de GRH é feita com base no desenvolvimento das seguintes cinco actividades:

- O **recrutamento**: devido à exigência de juventude, a política RH entra em concorrência no mercado do trabalho com as empresas civis. As FAF são o maior actor de recrutamento dos jovens em França. É preciso então desenvolver políticas de recrutamento atractivas e adaptadas aos níveis de qualificação exigida.

- A **fidelização**: durante a carreira os militares adquirem qualificações que são necessárias ao bom funcionamento das FAF. A política de gestão desenvolve em consequência, ferramentas para fidelizar aqueles que detêm qualificações críticas, principalmente pela atribuição de compensações remuneratórias sob a forma de subsídios especiais.

- **Valorização das carreiras**: o desafio passa por dar formação aos Oficiais e conferir-lhes qualificações durante as suas carreiras, que sejam reconhecidas no exterior da IM. De facto, as qualificações adquiridas nas FAF têm uma equivalência no mundo civil, através da inscrição no reportório nacional das certificações profissionais e/ou através do



mecanismo de reconhecimento das qualificações profissionais adquiridas pela experiência.

- **Dinamização:** procurando o desenvolvimento profissional dos militares a partir das suas competências. Esta actividade é baseada no mérito individual, visando a equidade e a transparência. O desempenho dos militares é comparado, resultando numa diferenciação das carreiras, segundo o potencial e os resultados.

- **Acompanhamento:** os militares beneficiam de medidas que visam acompanhar as suas carreiras. Essas medidas respeitam o princípio do equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. As famílias dos militares usufruem de serviços sociais de apoio, particularmente para o acompanhamento das crianças. Acompanhar é também participar no desenvolvimento do diálogo social. Para tal, integram estruturas militares de participação no diálogo social<sup>33</sup> ligadas à tomada de decisões, que envolvem o futuro da instituição militar.

#### **b. A gestão de carreiras dos oficiais**

A gestão de carreiras tem como papel principal colocar os oficiais com os requisitos adequados nas funções certas e em tempo oportuno. Em França, esses requisitos estão reflectidos num documento de síntese intitulado “*Plan d’armement*”. Esse documento designa para uma determinada unidade, o número de militares necessário, os seus postos e qualificações. Assim, a agregação de todos os “*Plans d’armement*” dá à Direcção do Pessoal (DP) de cada Ramo, a imagem completa das necessidades em termos de militares.

A carreira dos oficiais divide-se em duas partes. A primeira parte, enquanto oficiais subalternos e capitães, com uma duração entre onze e quinze anos de serviço, dedicada ao desempenho das funções de comando próprias do posto, dentro da sua arma/serviço de origem. A segunda parte, como oficiais superiores, onde têm de optar por uma especialização em funções operacionais ou mais administrativas<sup>34</sup>. Normalmente, nesta parte da carreira, todos os oficiais devem fazer uma formação em conformidade com as perspectivas de evolução de carreira e do seu potencial.

A avaliação é uma ferramenta para ajudar o gestor de RH a colocar o oficial certo na função certa. Efectivamente, a avaliação no domínio dos RH tem, entre outros, dois objectivos principais: avaliar o **desempenho** de um oficial no seu posto e avaliar o **potencial** deste oficial para o futuro das FAF. O sistema de avaliação utilizado em França ambiciona desenvolver essas duas vertentes.

Com a reforma do *Etat Major des Armées* (EMA) em 2005, foram instituídos maiores poderes a Sua Ex.<sup>a</sup> o General Chefe do EMA e criados órgãos conjuntos na sua

---

<sup>33</sup> Por exemplo o Conselho Superior da função militar.

<sup>34</sup> Por exemplo: Relações Internacionais; RH; Direito; Armamento; Finanças; Informática; Pessoal; Línguas.



directa dependência, surgindo daí a necessidade de harmonizar, no âmbito conjunto, a avaliação dos oficiais dos três ramos. Assim, desde Agosto de 2005, as FAF utilizam um sistema de avaliação comum<sup>35</sup>. O modelo escolhido visa dois objectivos principais:

- Harmonizar a avaliação dos oficiais, agrupando-os dentro de um conjunto mais homogéneo;
- Facilitar a detecção dos oficiais dotados de um alto potencial, para assegurar a sua promoção aos postos de oficiais gerais, segundo um percurso quase personalizado.

Para a concretização do primeiro objectivo, foi implementado um sistema de avaliação conjunto. Para a implementação do segundo objectivo, foi criado um processo de ligação entre a avaliação, a classificação e a carreira dos oficiais com alto potencial.

### **(1) O sistema de avaliação conjunto**

A regulamentação de 2005 harmonizou completamente os três sistemas de avaliação existentes até essa data (Exército, Marinha e Força Área). Actualmente, o procedimento da avaliação dos militares nos três Ramos é igual e segue o formulário de avaliação conjunto<sup>36</sup>, em conformidade com os seguintes princípios:

- O período de avaliação é anual;
- Só há uma avaliação, feita e comunicada pelo Comandante (CMDT) da unidade de colocação;
- A avaliação deve ser precedida pela definição de objectivos, sobre os quais se apoia, objectivos esses que são previamente comunicados ao oficial em apreço pelo CMDT;
- A avaliação é redigida sobre um formulário conjunto que não comporta uma nota cifrada.

Os critérios de avaliação constantes do formulário de avaliação conjunto são divididos em três partes, a saber: A qualidade dos serviços desempenhados pelo oficial; elementos de apreciação do potencial; e balanço e observação pelo CMDT da unidade.

### **(2) A política de gestão dos altos potenciais**

A detecção dos oficiais dotados de um alto potencial resulta da avaliação feita pelo CMDT de unidade. Até ao posto de 1TEN/CAP, a gestão dos oficiais é feita pelos próprios Ramos, em função das suas necessidades. A mudança ocorre com a promoção ao posto de CTEN/MAJ. O concurso ao “*Collège Interarmées de Défense*”<sup>37</sup> (CID) e as exigentes provas de acesso, são o primeiro grande obstáculo a vencer. Em função do oficial

---

<sup>35</sup> O sistema adoptado decorreu de um estudo elaborado por um grupo de trabalho, constituído para o efeito, sob a égide do EMA.

<sup>36</sup> Anexo A – Formulário de Avaliação Conjunto/Oficiais/Forças Armadas Francesas.

<sup>37</sup> Equivalente ao CEMC português.



conseguir, ou não, o ingresso no CID, duas carreiras muitas distintas o podem esperar. A política de gestão dos altos potenciais tem por base duas grandes linhas de orientação, a saber: A detecção dos altos potenciais; e O princípio de diferenciação das carreiras.

- **A detecção dos altos potenciais**

A detecção dos oficiais dotados de um alto potencial está associada à sua avaliação e classificação. Para alcançar este propósito, um sistema de classificação paralelo à avaliação foi elaborado. O objectivo é facultar ao CMDT avaliador, uma ferramenta que permita julgar com o máximo de objectividade o potencial dos oficiais sob o seu comando. A chave deste sistema é que a classificação, considerada como um trabalho preparatório, não é comunicada aos oficiais. Este sistema permite que o CMDT avalie o potencial de cada oficial sem estar condicionado por considerações emotivas, preservando, em simultâneo, o bom ambiente dentro da unidade. Na prática, um CMDT poderá dar uma avaliação excelente a um oficial, e ao mesmo tempo considerar que este mesmo oficial não tem um potencial muito elevado. Este sistema permite assim recompensar os oficiais que não são destinados a ocupar postos com altas responsabilidades no futuro, preservando a sua motivação.

O sistema de classificação processa-se da seguinte forma: o CMDT efectua uma classificação dos oficiais com o mesmo posto e estatuto que servem na sua unidade, por categoria de promoção, graduada de um a cinco (um com mais rapidez, cinco com menos) distinguindo, se for o caso, quais os dotados de um alto potencial. Essa classificação é enviada a uma autoridade de síntese<sup>38</sup> que procede a uma nova classificação de um a sete, e confirma ou recusa a proposta. A classificação final é atribuída pelo “*Collège de Classement des Officiers*” (CCO). Essa classificação é usada pela comissão de promoção da DP de cada Ramo, que promoverá os oficiais que reúnam simultaneamente as condições mínimas de antiguidade e que se encontrem classificados dentro do número das vagas abertas para o ano considerado.

- **O princípio de diferenciação das carreiras**

O ponto de partida para a diferenciação das carreiras é o concurso ao CID, ao qual todos os novos oficiais superiores podem concorrer e que dá acesso ao diploma do ensino superior militar. Este concurso comporta provas escritas e orais. Antes das provas orais e para os que passaram nas provas escritas, é atribuído a cada oficial uma nota de potencial, elaborada pelo CCO, baseada nos formulários de avaliação dos cinco últimos anos. De

---

<sup>38</sup> Entidade hierarquicamente superior, de quem depende o avaliador (CMDT).





seguida, a conjugação da avaliação, da atribuição da qualidade de alto potencial e o sucesso no CID, permitem o acesso a uma carreira personalizada cujas características são desenhadas pelo EMA. Assim, um percurso individual é preparado para os oficiais de alto potencial, com responsabilidades cada vez maiores. Um conjunto de avaliações depois de cada posto com responsabilidade, contribui para confirmar ou invalidar, o prognóstico inicial, permitindo um sistema aberto que dá a possibilidade a alguns oficiais de transitar para o grupo dos oficiais de alto potencial e o risco, para outros, de saírem desse mesmo grupo.

A actual política de GRH das FAF atribui grande importância ao sucesso, ou não, no CID. Actualmente, quase só os oficiais que possuam este curso e que obtenham bons resultados no desempenho de funções com responsabilidade, podem ser promovidos ao posto de CMG/COR. O objectivo final deste sistema é de dispor de um conjunto de oficiais, cujas qualidades foram experimentadas, para desempenhar cargos de direcção ou de comando, nos postos mais elevados da carreira militar.

### **c. Mecanismos implementados para operacionalizar as saídas**

Como supra-referido, a carreira dos oficiais divide-se em duas partes. A partir do final da primeira parte da carreira, a que correspondem aproximadamente quinze anos de tempo de serviço, as FAF têm interesse em que parte dos seus oficiais abandone a carreira militar, pois não há lugar para todos nos postos de topo da hierarquia. Isto tem conduzido a IM a procurar condições para incentivar a saída dos militares, no entanto, os oficiais das FAF são, na sua maioria, do quadro permanente e servem sob a protecção do estatuto geral dos militares<sup>39</sup>, pelo que, a DP não pode decidir unilateralmente a saída da IM de um oficial sem o seu consentimento. Foram então desenvolvidos e implementados, mecanismos para incitar e facilitar as saídas da IM, como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das FAF. Assim, de forma a alcançar este desiderato, encontram-se actualmente institucionalizados nas FAF os seguintes mecanismos:

- 1 – Incentivo a uma segunda carreira;
- 2 – Passagem para a função pública “civil”;
- 3 – Disponibilidade temporária;
- 4 – Política de equivalências da formação.

Efectuando uma análise mais pormenorizada a cada um dos referidos mecanismos, podemos constatar o seguinte:

---

<sup>39</sup> O equivalente ao nosso EMFAR.



- **Incentivo a uma segunda carreira:** a Lei francesa nº 2008-1425 de 27 de Dezembro de 2008<sup>40</sup> prevê no artigo 149 (Anexo B), a possibilidade dos militares de carreira receberem uma indemnização caso optem por uma segunda carreira fora das FAF.

As condições para a implementação deste incentivo a uma segunda carreira, são as seguintes: o Ministro da Defesa estabelece anualmente um número limite de oficiais que podem usufruir da presente Lei; a Lei é aplicável a oficiais dos QP com mais de 15 anos de serviço; o montante da indemnização encontra-se estabelecido no Decreto nº 2009-82 de 21 de Janeiro de 2009 (Anexo B); no período de cinco anos após a saída, o beneficiário não pode solicitar o reingresso nas FAF, nem concorrer a qualquer emprego da função pública, sob pena de repor a totalidade da indemnização que recebeu.

Dado que a Lei só entrou em vigor em Janeiro de 2009, válida por um período de cinco anos, é prematuro querer tirar ilações quanto à sua aceitação e adesão, ou não, por parte dos militares visados, todavia, é nossa opinião de que este recente incentivo a uma segunda carreira, foi claramente estabelecido como um mecanismo para promover as saídas da IM, visando ir de encontro à reforma em curso das FAF anunciada pelo Presidente francês na primavera de 2008, que passa por uma redução dos seus efectivos, procurando adaptar as FAF ao novo conceito estratégico decorrente do Livro Branco sobre a defesa e segurança nacional de 2008 e, consequentemente, contribuir para uma melhor gestão de carreiras dos oficiais que permanecem na IM.

- **Passagem para a função pública “civil”:** o Estatuto Geral dos Militares das FAF prevê no artigo L 4139-2 (Anexo C) que os militares possam ser candidatos a integrar a função pública civil. O mecanismo é o seguinte: anualmente, os ministérios, as colectividades territoriais, a função pública hospitalar e os estabelecimentos públicos de carácter administrativo, abrem vagas reservadas aos militares. Essas vagas são centralizadas pela “*Direction générale de l’administration et de la fonction publique*” (DGAFP) e comunicadas às FAF por intermédio da “*Commission d’orientation et d’intégration*” (COI) e da DRH-MD. A DP de cada Ramo (Exército, Marinha, Força Aérea e Gendarmerie<sup>41</sup>) recepciona as candidaturas e entrega-as à DRH-MD. Esta verifica a validade das candidaturas e transmite-as à COI. Por fim, a COI organiza entrevistas de selecção, com júris compostos pelos responsáveis do recrutamento de onde as vagas são originárias.

---

<sup>40</sup> Lei das finanças para 2009, disponível na internet em: <http://www.legifrance.gouv.fr>.

<sup>41</sup> Equivalente à nossa Guarda Nacional Republicana.



Os empregos de maior responsabilidade, destinados a oficiais superiores, podem ser desempenhados nas seguintes instituições: Ministério da Justiça, *Conseil d'Etat*, *Cour des Comptes*, *Inspection Général des Finances*, *Corps préfectoral*, *administrateur civil*. Em média, anualmente são colocadas a concurso e preenchidas, cerca de trinta vagas.

- **Disponibilidade temporária:** é um mecanismo de saída que se encontra estabelecido no artigo L4139-9 do Estatuto Geral dos Militares das FAF (Anexo C) e prevê a possibilidade do oficial de carreira cessar temporariamente a sua actividade militar, ficando a ganhar um terço do seu vencimento. Este incentivo à saída processa-se a pedido do militar e obedece às seguintes condições: é aplicável a oficiais do QP com mais de 15 anos de tempo de serviço, dos quais 6 ou mais na categoria de oficial; é válido por um período máximo de cinco anos, renovável por mais cinco anos no máximo, podendo ser feito um pedido de reintegração antes dos 10 anos; durante o período da disponibilidade, o oficial está sujeito a ser chamado ao activo se as circunstâncias assim o exigirem; o tempo que passa na disponibilidade, conta na íntegra para efeitos de pensão, conta metade do tempo para efeitos de promoção por antiguidade e não conta para efeitos de promoção por escolha; os oficiais gerais não podem beneficiar dos incentivos previstos neste artigo.

Este mecanismo de saída tem contribuído significativamente para a GRH, pois tem-se revelado como um incentivo muito procurado por parte dos Oficiais, de tal forma que, anualmente, os Ramos estabelecem um número máximo de Oficiais que dele podem usufruir. Em média, um total de 40 a 50 Oficiais sai anualmente das FAF por via deste mecanismo<sup>42</sup>.

- **Política de equivalências da formação:** a política geral dos RH prevê a equivalência automática das formações adquiridas durante a permanência nas FAF com as formações civis. Assim, quer as empresas civis, quer os militares, sabem precisamente quais são as competências desenvolvidas durante a carreira militar e quais são os empregos equivalentes no mundo empresarial. O SGA faz parte do processo nacional de validação dos conhecimentos adquiridos da experiência, o que permite aos militares validar os seus conhecimentos sob a forma de diplomas civis sem ser necessário tirar o curso equivalente na universidade. Também as diferentes funções desempenhadas durante a carreira abrem a possibilidade duma equivalência civil, podendo o respectivo diploma ser obtido através de um complemento de exames a efectuar numa universidade.

---

<sup>42</sup> Referido pelo Oficial Francês, CTEN François Escarras, a frequentar o CEMC no IESM.



#### **d. Síntese conclusiva**

Neste capítulo efectuamos um estudo de caso centrado nas FAF com o propósito de encontrar resposta para a nossa segunda questão derivada: QD2 – **Quais os mecanismos implementados pelas FAF relativamente a saídas para o exterior da IM?**

Como forma de enquadramento, fizemos uma abordagem à política de GRH das FAF, tendo identificado as cinco principais actividades desenvolvidas para a sua implementação, a reter: o recrutamento; a fidelização; a valorização das carreiras; a dinamização; e o acompanhamento.

Analisámos a forma como se processa a gestão de carreiras dos oficiais, tendo concluído que a mesma é feita de forma diferente, em conformidade com as duas partes em que se divide a carreira dos oficiais. Na primeira parte, enquanto oficiais subalternos e capitães, a gestão dos oficiais é feita pelos Ramos, em função das suas necessidades, e tendo por base exclusivamente o sistema de avaliação conjunto, em vigor desde 2005. Na segunda parte, após a promoção ao posto de CTEN/MAJ, a gestão de carreiras dos oficiais é feita pelo EMA e assenta numa política de gestão dos altos potenciais, cuja detecção dos oficiais dotados de um alto potencial está associada não só à sua avaliação, mas também a um sistema de selecção, e tem por base o princípio de diferenciação das carreiras, cujo ponto fulcral é o concurso do CID. A conjugação da avaliação, da atribuição da qualidade de alto potencial que advém do sistema de selecção e o sucesso no CID, permitem o acesso a uma carreira personalizada cujas características são desenhadas pelo EMA. Constatamos que actualmente, quase só os oficiais que possuam o CID e que obtenham bons resultados no desempenho de funções com responsabilidade podem ser promovidos ao posto de CMG/COR.

Identificámos quatro mecanismos actualmente institucionalizados nas FAF com o intuito de incitar e facilitar as saídas da IM, a saber:

- O incentivo a uma segunda carreira<sup>43</sup>: prevê a possibilidade dos militares de carreira receberem uma indemnização caso optem por uma segunda carreira fora das FAF.
- A passagem para a função pública civil<sup>44</sup>: possibilita aos oficiais superiores concorrer a empregos de alta responsabilidade, podendo vir a desempenhar funções em diferentes ministérios e/ou outros organismos da AP, através de vagas anualmente abertas.
- A disponibilidade temporária<sup>45</sup>: prevê a possibilidade do oficial de carreira cessar

<sup>43</sup> Criado através da Lei nº 2008-1425, de 27 de Dezembro de 2008 (Anexo B).

<sup>44</sup> Prevista no artigo L 4139-2 do Estatuto Geral dos Militares (Anexo C).

<sup>45</sup> Estabelecida no artigo L 4139-9 do Estatuto Geral dos Militares (Anexo C).



temporariamente a sua actividade militar, ficando a ganhar um terço do seu vencimento.

– A política de equivalências da formação: prevê a equivalência automática das formações adquiridas durante a permanência na IM com as formações civis.

Desta forma, consideramos respondida a QD2 e **validadas as Hipóteses** que havíamos definido como possíveis respostas, que recordamos:

- **H2.1** – As FAF têm mecanismos institucionalizados para as saídas da IM como ferramenta de gestão de carreiras dos seus militares.
- **H2.2** – As FAF têm definido incentivos para apoio às saídas da IM.
- **H2.3** – A AP francesa constitui-se como receptora dos militares que saiam das FAF.

De referir que os mecanismos de saída da IM identificados, são válidos para todos os Ramos das FAF e a sua implementação tem contribuído para ir de encontro à política de redução de efectivos que está actualmente a ser praticada e, em simultâneo, tem contribuído para melhorar a gestão de carreiras dos militares que permanecem na Instituição. Os mecanismos ora identificados e actualmente em vigor nas FAF são, em nossa opinião, passíveis de ser aplicados às nossas FFAA, com as necessárias adaptações. Nesta perspectiva identificamos a necessidade de implementação de medidas legislativas e protocolos interministeriais devendo ser atribuída à Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) do MDN essa responsabilidade.



## 5. Análise

### a. Contributo das saídas da Instituição Militar para a gestão de carreiras

As FFAA para realizarem uma verdadeira «gestão dos recursos humanos», em consonância com as suas necessidades, têm que proporcionar saídas para o exterior da IM que permitam dar vazão a situações que podem ser catalogadas no âmbito do “Princípio de Peter”<sup>46</sup>, por opção do próprio oficial e/ou face a necessidades imprevistas de reorganização das FFAA (Cordeiro, 2008: 16).

Encontramos prescrito no EMFAR, alguns artigos cuja aplicação concorre para a GRH que podem ser considerados como mecanismos de regulação de carreira, a saber: contagem de tempo de serviço efectivo (art.º 46º), limites de idade (art.º 153º), outras condições de passagem à reserva (art.º 154º), transferência de quadro especial (art.º 169º), não satisfação das condições gerais de promoção (art.º 185º), exclusão da promoção (art.º 189º), licença ilimitada (art.º 206º), promoções (art.º 216), tempos mínimos (art.º 217º) e os cursos de promoção (art.º 218º). No entanto, não encontramos qualquer incentivo às saídas para o exterior da IM.

Como vimos nos pontos 2.b e 2.c, são vários os estudos que fazem referência à necessidade de contemplar incentivos para as saídas da IM. Em nossa opinião, estas saídas devem ser encaradas como uma possível medida de gestão, que permita a correcção de problemas identificados.

As saídas da IM contribuem para aumentar os fluxos de promoção e para a diminuição dos tempos de permanência nos postos dos militares (Cordeiro, 2008: 18) apresentando-se como uma ferramenta ao dispor do gestor de carreira, que lhe permite uma maior flexibilidade, para conciliar as necessidades organizacionais com a satisfação dos interesses do militar.

Os estrangulamentos de carreira que estão actualmente diagnosticados na promoção aos postos de CFR/TCOR e principalmente de CMG/COR, mais notórios no caso do Exército, suscitam alguma desmotivação dos militares devido às expectativas de carreira defraudadas (Cordeiro, 2008: 15). Virão certamente agravar esta situação, as previsíveis alterações ao Decreto-Lei n.º 202/93<sup>47</sup>, que tenderão a agravar o estrangulamento das carreiras, nomeadamente ao nível dos oficiais superiores.

---

<sup>46</sup> O Princípio de Peter, segundo o autor que lhe dá o nome (Laurence Johnston Peter), refere que nas organizações burocráticas, hierarquicamente estruturadas, os funcionários tendem a ser promovidos até ao seu “nível de incompetência”.

<sup>47</sup> Prevê a fixação dos quadros de pessoal de cada Ramo.



O parecer transmitido pelo Exm.º MGEN Director da DARH do Exército sobre “qual o contributo das saídas da IM para a gestão de carreiras”, foi de que *“As saídas constituem não só uma forma de gerir a progressão das carreiras, como têm um aspecto muito importante na gestão do moral e bem-estar dos militares que verificam que não têm possibilidade de ascender profissionalmente, mas têm valor técnico e profissional, o que lhes permite procurar uma valorização (e reconhecimento) noutra área”,* referindo ainda que *“O impacto verifica-se essencialmente nas promoções”*<sup>48</sup>. O Exm.º VALM Correia Gonçalves, perante a mesma questão referiu: *“como forma de reconhecimento e projecção do valor da organização militar e dos seus principais activos, mas também como instrumento de regulação de carreira, a saída da organização de Oficiais, a título temporário ou definitivo, permitirá um melhor desenvolvimento de carreira dos que ficam na organização”*<sup>49</sup>. Face ao exposto, em nossa opinião, é de todo o interesse para as FFAA, poder dispor de um maior número de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras, onde se inserem as saídas da IM.

#### **b. A gestão de carreiras pelo Ministério da Defesa Nacional**

Entre os órgãos e serviços centrais do MDN identificámos a DGPRM a quem compete conceber, harmonizar e apoiar tecnicamente, a definição e execução da política de RH necessários às FFAA<sup>50</sup>. Tendo presente a informação veiculada pelo Director da DGPRM<sup>51</sup> na conferência proferida a 26 de Novembro de 2008 no IESM ao CEMC, onde apresentou como sendo um dos actuais objectivos estratégicos da DGPRM *“aperfeiçoar e desenvolver o sistema RH da Defesa Nacional nas suas várias vertentes”,* procurámos saber se a DGPRM estuda e propõe medidas relativas à carreira dos militares das FFAA, indo ao encontro do objectivo estratégico apresentado. Apurámos que *“face às competências actuais, a DGPRM não é um órgão de gestão de carreiras dos militares, mas sim de estudo de desenvolvimento de RH. É aos Ramos que incumbe, em primeira instância, o planeamento, desenho e gestão das carreiras, tendo por base as necessidades que decorrem da sua missão”*<sup>52</sup>.

Pelo exposto, somos levados a concluir que, actualmente, a DGPRM do MDN não tem qualquer intervenção ou responsabilidade, na gestão de carreiras dos Oficiais das FFAA.

---

<sup>48</sup> Referido pelo Exm.º MGEN Rui Rodrigues na entrevista realizada a 14 de Março de 2009.

<sup>49</sup> Referido pelo Exm.º VALM Correia Gonçalves na entrevista realizada a 24 de Março de 2009.

<sup>50</sup> Artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 47/93 de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica do MDN.

<sup>51</sup> Exm.º Senhor Doutor Alberto Coelho.

<sup>52</sup> Referido pelo Exm.º Senhor Doutor Alberto Coelho, na entrevista realizada a 1 de Abril de 2009.



### c. Medidas para operacionalizar as saídas

Tendo como objectivo a operacionalização das saídas da IM, começámos por tentar identificar se existe alguma medida já estabelecida, que concorra para este nosso objectivo. Para tal, indagámos junto do MDN se existe algum “protocolo” interministerial que contemple a atribuição de vagas, a preencher por Oficiais das FFAA por concurso de admissão, de forma a possibilitar que os RH das FFAA se constituam como potencial fonte de recrutamento desses ministérios, tendo apurado que tais “protocolos” não existem, pese embora alguns ministérios já utilizem a IM como fonte de recrutamento.

Actualmente, se os ministérios necessitam de alguém da IM, solicitam ao MDN, que comunica o pedido às FFAA e estas, para satisfação das necessidades, colocam os militares fora da estrutura orgânica dos Ramos, na situação de supranumerário, originando assim vagas para promoção. Desta forma, os ministérios satisfazem as suas necessidades específicas em RH, sem acréscimo de encargos para os seus orçamentos pelo que, não lhes interessa a criação e estabelecimento de tais “protocolos”<sup>53</sup>.

Admitindo que a DGPRM do MDN assumia o papel de interlocutor entre a IM e os outros ministérios, questionámos o Exm.º Director-Geral da DGPRM no sentido de apurar, qual a possibilidade do MDN vir a estabelecer tais “protocolos” interministeriais, ao que respondeu: *“Actualmente, toda a estrutura de administração do Estado está num processo de reconfiguração da sua dimensão em que a tendência é para «dispensar» RH. Se os outros ministérios que têm funcionários a mais, os colocam em situação de mobilidade, com todos os custos pessoais e sociais que daí advêm, não será fácil fazer passar uma situação de excepção para os «funcionários» das FFAA”*<sup>54</sup>.

Perseguindo o nosso objectivo na procura da resposta à forma de operacionalizar as saídas da IM para a AP, obtivemos dos nossos entrevistados<sup>55</sup> um conjunto de possíveis medidas para operacionalizar as saídas, a saber:

- Criação de medidas legislativas favoráveis aos militares, no caso de concursos de recrutamento para a AP;
- Atribuição de cotas e a sua fixação nos mapas de pessoal dos ministérios, a serem ocupadas obrigatoriamente por militares;
- Definição, atempada, das necessidades exteriores a serem preenchidas por Oficiais e integrar essas necessidades na contabilização e desenho dos quadros de pessoal;

---

<sup>53</sup> Referido pelo COR/Pil João Cristo, na entrevista realizada a 17 de Fevereiro de 2009.

<sup>54</sup> Referido pelo Exm.º Senhor Doutor Alberto Coelho, na entrevista realizada a 1 de Abril de 2009.

<sup>55</sup> Apêndice 1 – Lista de Entrevistas Realizadas.





- Publicitar, em tempo oportuno, o número necessário e autorizado de saídas anuais para o exterior;
- Promover o reconhecimento e certificação de competências de âmbito militar, para facilitar uma maior aproximação aos critérios externos e, conseqüentemente, dotar os oficiais de capacidade competitiva para o mercado de trabalho;
- Conceder aconselhamento e apoio aos oficiais, nomeadamente quanto à decisão de saída da IM.

Em nossa opinião, o conjunto de medidas referenciadas, em conjugação com os mecanismos identificados no capítulo anterior (caso de estudo), permitem alcançar o desiderato da operacionalização das saídas.

#### **d. Síntese conclusiva**

Elaboramos o presente capítulo tendo como propósito encontrar resposta para a nossa QD3: **Como operacionalizar as saídas da IM para otimizar a gestão de carreiras dos militares das FFAA?**

É de todo o interesse para as FFAA, poder dispor de um maior número de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras, onde se inserem as saídas da IM, apresentando-se estas, como um instrumento de regulação de carreira ao dispor do gestor de carreiras, permitindo-lhe uma maior flexibilidade na conciliação das necessidades organizacionais com a satisfação dos interesses do militar, permitindo também, um melhor desenvolvimento de carreira dos que permanecem na organização. Desta forma, consideramos **validada a H3.1:** Interessa às FFAA dispor de um maior número de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras, onde se inserem as saídas da IM.

A DGPRM não é um órgão de gestão de carreiras dos militares, mas sim de estudo de desenvolvimento de RH, não tendo, actualmente, qualquer intervenção ou responsabilidade na gestão de carreiras dos Oficiais das FFAA, pelo que, consideramos **não validada a H3.2:** A DGPRM do MDN é um órgão de GRH que estuda e propõe medidas relativas às carreiras dos militares das FFAA que propiciam as saídas da IM.

Identificámos medidas para operacionalizar as saídas e constatámos que não existem “protocolos” estabelecidos entre o MDN e outros ministérios, que contemplem a atribuição de vagas anuais a preencher por Oficiais das FFAA, por concurso de admissão, pelo que, consideramos **não validada a H3.3:** O MDN tem “protocolos” estabelecidos com outros ministérios que possibilitam que os RH das FFAA se constituam como potencial



fonte de recrutamento.

Como resposta à QD3, apresentamos um conjunto de medidas que, em conjugação com os mecanismos identificados no capítulo anterior referente às FAF, vão permitir alcançar o desiderato da operacionalização das saídas da IM e concorrer para a optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA, a saber:

- Criação de medidas legislativas favoráveis aos militares, no caso de concursos de recrutamento para a AP;
- Atribuição de cotas e a sua fixação nos mapas de pessoal dos ministérios, a serem ocupadas obrigatoriamente por militares;
- Definição, atempada, das necessidades exteriores a serem preenchidas por Oficiais e integrar essas necessidades na contabilização e desenho dos quadros de pessoal;
- Publicitar, em tempo oportuno, o número necessário e autorizado de saídas anuais para o exterior;
- Promover o reconhecimento e certificação de competências de âmbito militar, para facilitar uma maior aproximação aos critérios externos e, consequentemente, dotar os oficiais de capacidade competitiva para o mercado de trabalho;
- Conceder aconselhamento e apoio aos oficiais, nomeadamente quanto à decisão de saída da IM.



## 6. Conclusões/Propostas

O presente trabalho teve como fio condutor procurar dar resposta à questão central: “Quais os mecanismos a implementar para que as saídas da IM possam contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA?”. Com base nesta questão central e almejando uma resposta para a mesma, elegemos três questões derivadas, às quais associámos um conjunto de hipóteses de trabalho que foram sendo validadas no decorrer do TII<sup>56</sup>. Para validar as hipóteses, desenvolvemos a investigação tendo por base a revisão de literatura e a recensão a trabalhos anteriores já realizados nesta área de investigação. Elaborámos ainda um *estudo de caso* centrado nas FAF e entrevistámos algumas personalidades que, pelo seu percurso profissional ou pelas funções que actualmente desempenham, nos transmitiram os seus conhecimentos, experiências e saberes, relacionados com a temática em estudo.

Desta investigação resultaram as seguintes **conclusões**:

- A gestão de carreiras deverá responder às necessidades organizacionais em termos de RH e às necessidades de desenvolvimento individuais, salvaguardando em primeira instância os interesses da IM.
- As saídas da IM poderão acontecer a qualquer momento, embora seja expectável que ocorram sobretudo na proximidade das promoções a CTEN/MAJ, a CFR/TCOR e a CMG/COR. Estes PD são identificados como períodos críticos em que a IM e o Oficial deverão reflectir e tomar decisões quanto à orientação da carreira do militar, procurando conjugar as necessidades organizacionais com as orientações e preferências individuais, a partir de um órgão de acompanhamento e aconselhamento sistemático da carreira.
- No Exército, está identificado um excesso de efectivos nos postos de TCOR e COR pelo que, há interesse em procurar criar incentivos e encontrar mecanismos que estimulem a saída de Oficiais, no intuito de corrigir o actual problema de estrangulamento das carreiras e o consequente congestionamento das mesmas, que terá tendência a agravar-se no futuro, se nada for feito.
- Na Marinha, dada a falta de efectivos para suprir as necessidades funcionais actualmente identificadas, não existem necessidades de saídas da IM.
- Na Força Aérea, a gestão de carreiras dos Oficiais oriundos da AFA é considerada normal pelo que, não se reconhece a necessidade de saídas da IM, para além das previstas no

---

<sup>56</sup> Para verificar a validação do TII de forma global, consultar o Apêndice 3 – Matriz de validação do Trabalho de Investigação Individual.



EMFAR, como instrumento para facilitar a gestão de carreiras dos Oficiais.

- Os organismos da AP, nomeadamente o MDN, o MAI e o MNE, podem constituir-se como destino para os Oficiais que saiam da IM.

- Nas FAF, após a promoção ao posto de CTEN/MAJ, a gestão de carreiras dos Oficiais assenta numa política de gestão dos oficiais dotados de um alto potencial, que tem por base o princípio de diferenciação das carreiras e cujo ponto fulcral é o concurso do CID. Actualmente, quase só os oficiais que possuam o CID e que obtenham bons resultados no desempenho de funções com responsabilidade podem ser promovidos ao posto de CMG/COR.

- Com as necessárias adaptações, os mecanismos actualmente institucionalizados nas FAF, implementados com o intuito de incitar e facilitar as saídas da IM, são passíveis de ser aplicados às nossas FFAA e traduzem-se nos seguintes:

- O incentivo a uma segunda carreira que prevê a possibilidade dos militares receberem uma indemnização caso optem por uma segunda carreira fora das FAF;
- A passagem para a função pública “civil” que possibilita aos oficiais superiores concorrer a empregos de alta responsabilidade, podendo vir a desempenhar funções em diferentes ministérios e/ou outros organismos da AP, através de vagas abertas anualmente;
- A disponibilidade temporária que prevê a possibilidade do oficial de carreira cessar temporariamente a sua actividade militar, ficando a ganhar um terço do seu vencimento.

- As FFAA têm todo o interesse em poder dispor do maior número possível de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras. As saídas da IM apresentam-se como um instrumento de regulação de carreira ao dispor do gestor de carreiras, permitindo-lhe uma maior flexibilidade na conciliação das necessidades organizacionais com a satisfação dos interesses do militar e, ao mesmo tempo, um melhor desenvolvimento de carreira dos militares que permanecem na organização.

- O MDN tem um órgão de GRH que, actualmente, não tem qualquer intervenção na gestão de carreiras dos Oficiais das FFAA.

- Não existem “protocolos” estabelecidos entre o MDN e outros ministérios, que contemplem a atribuição de vagas anuais a preencher, por concurso de admissão, por Oficiais das FFAA.

- Como medidas passíveis de concorrer para a operacionalização das saídas da IM e



para a optimização da gestão de carreiras dos Oficiais das FFAA, apresentam-se as seguintes:

- Criação de medidas legislativas favoráveis aos militares, no caso de concursos de recrutamento para a AP.
- Atribuição de cotas e a sua fixação nos mapas de pessoal dos ministérios, a serem ocupadas obrigatoriamente por militares.
- Definição, atempada, das necessidades exteriores a serem preenchidas por Oficiais e integrar essas necessidades na contabilização e desenho dos quadros de pessoal.
- Fixar e publicitar, em tempo oportuno, o número necessário e autorizado de saídas anuais para o exterior.
- Promover o reconhecimento e certificação de competências de âmbito militar.
- Conceder aconselhamento e apoio aos oficiais, nomeadamente quanto à decisão de saída da IM.

**Respondendo à nossa questão central**, consideramos que as soluções adoptadas pelas FAF são um bom exemplo de como se pode resolver um problema de excesso de efectivos e, em simultâneo, contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares que permanecem nas FFAA. O excesso de efectivos nos postos de TCOR e COR actualmente existente no Exército, que consubstancia o problema de estrangulamento das carreiras e o consequente congestionamento das mesmas, poderá ser mitigado recorrendo à adopção de soluções semelhantes às preconizadas pelas FAF, nomeadamente através da implementação do seguinte mecanismo:

- Passagem para os quadros da função pública “civil”: A forma de materializar a implementação deste mecanismo, utilizando como referência o caso de estudo e tendo presente a actual conjuntura e a orgânica vigente do governo português, salvaguardando os imperiosos ajustes ao nosso quadro legal, seria a seguinte: anualmente, os ministérios e demais órgãos da AP disponibilizam vagas para serem preenchidas por quadros militares com determinadas qualificações. Essas vagas serão centralizadas pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública, através da Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), que as comunica à DGPRM do MDN que, por sua vez, as comunica aos órgãos de GRH dos Ramos das FFAA. Estes difundem as vagas existentes, recepcionam as respectivas candidaturas e entregam-nas à DGPRM. Esta verifica a validade das candidaturas e encaminha-as para a DGAEP. Por fim, a DGAEP em coordenação com a



Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública<sup>57</sup>, organiza e realiza entrevistas de selecção, na presença de um júri composto pelos responsáveis do recrutamento dos ministérios e demais órgãos da AP, de onde a vaga é originária. De salientar que nos estamos a referir a um mecanismo que possibilita o acesso a empregos na carreira de técnico superior da AP, destinados a Oficiais superiores, cuja implementação iria contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA pelo que, em nossa opinião e à semelhança do que acontece nas FAF, esta possibilidade de os Oficiais poderem ser candidatos a integrar os quadros da função pública “civil”, deveria estar consignada no EMFAR.

Os outros mecanismos actualmente implementados pelas FAF, por nós identificados e referenciados no presente trabalho, são mecanismos que contemplam incentivos à saída da IM para o sector privado e que, por não se enquadrarem na delimitação do nosso estudo, não os consideramos como resposta à nossa questão central. Todavia, procurando tirar proveito dos ensinamentos colhidos do nosso *caso de estudo* e por entendermos que se apresentam como boas soluções, passíveis de ser aplicadas às nossas FFAA, ousamos inclui-los nas **propostas** que entendemos ser oportuno apresentar e que poderão ser objecto de estudo mais aprofundado, a desenvolver em trabalhos futuros:

- Integrar a DGPRM do MDN no processo de gestão de carreiras dos militares das FFAA, através da implementação de medidas legislativas e “protocolos” com outros ministérios ou demais organismos da AP, que propiciem as saídas da IM.
- Estabelecer os “protocolos” interministeriais tidos por convenientes, tutelados pela DGPRM do MDN, com o apoio dos órgãos de GRH dos Ramos, conducentes à implementação do mecanismo de passagem para os quadros da função pública “civil”.
- Criar o mecanismo de incentivo a uma segunda carreira (adaptar o exemplo das FAF).
- Institucionalizar o mecanismo de disponibilidade temporária (adaptar das FAF).
- Criar organismos de acompanhamento e aconselhamento de carreiras nos Ramos.

Pese embora não estejam actualmente identificadas necessidades de saídas da IM na Marinha e na Força Aérea, terminamos o nosso trabalho referindo que o mesmo foi elaborado numa perspectiva conjunta pelo que, as conclusões e propostas por nós apresentadas são passíveis de ser adoptadas por qualquer dos Ramos, hoje ou no futuro.

---

<sup>57</sup> Organismo sob tutela do Ministério das Finanças e da Administração Pública, criado através do Decreto-Lei n.º 25/2007.



## Bibliografia

### Livros, Publicações e Monografias:

- BASTOS, Bartolomeu Pedro Martins de (2008). *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação Individual.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2002), *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Edição revista e actualizada. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6.
- CABRITA, Mário Augusto Mourato (2002). *A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente: Subsídios para um Modelo Renovado*. Lisboa: IAEM, Trabalho Individual de Longa Duração.
- CÂMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim Vicente (2003). *HUMANATOR: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 5.ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4.
- CÂMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 972-618-423-1.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos: O capital das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas S.A.
- CORDEIRO, João, COIMBRA, António, SANTOS, João (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma perspectiva para o futuro*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Grupo, Curso de Promoção a Oficial General.
- GOMES, Jorge F., e tal. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-506-2.
- LHANO, João Pedro Machado Falcão (2007). *Necessidades do Exército em Recursos*



***Humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços: obtenção, aplicação e gestão de carreiras.*** Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Longa Duração.

- LOPES, Manuel da Cruz Pereira (2003). ***A gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho.*** Lisboa: IAEM, Trabalho Individual de Longa Duração.
- NP 4427 (2004). ***Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.***
- PPA 10(A) (2006). ***Gestão de Pessoal – Doutrina Básica e Procedimentos Gerais.*** Lisboa: Estado-Maior da Armada, Publicação.
- QUIVY, Raimond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). ***Manual de Investigação em Ciências Sociais.*** 3ª ed. Tradução de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1.
- ROCHA, J.A. Oliveira (1999). ***Gestão de Recursos Humanos.*** 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- ROCHA, J. A. Oliveira (2005). ***Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.*** Lisboa: Escolar Editora. ISBN 972-592-173-9.

#### **Legislação:**

- EMFAR - Estatuto dos Militares das Forças Armadas: Decreto-Lei n.º 236/99, de 25Jun. *DR I Série-A.* 146 (25Jun99) 3792-3842. Com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31Jul; Lei n.º 25/2000, de 23Ago; Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25Ago; Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30Ago; Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17Mar; Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23Set; e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11Set.
- LOFA, Lei Orgânica da Força Aérea: Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro. Com a redacção que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 148/95, de 24 de Junho. Publicado no DR n.º 144/1995. SÉRIE I-A.

#### **Sítios na Internet:**

- *Legifrance – Le service public de l'accès au droit – Les codes en vigueur* [em linha]. Paris : Code de la défense, 2009 – [referência de 16 de Março de 2009]. Disponível na internet em: <http://www.legifrance.gouv.fr/initRechCodeArticle.do>.





## APÊNDICES



## **APÊNDICE 1 – Lista de Entrevistas Realizadas**

Com o objectivo de complementar a investigação realizada, procedeu-se a um conjunto de entrevistas a entidades com responsabilidades aos mais altos níveis das FFAA na área da Gestão de Recursos Humanos, bem como a personalidades com reconhecida experiência na gestão de carreiras, que nos transmitiram os seus conhecimentos, experiências e saberes.

### **ENTREVISTA - 1**

#### **Doutor Alberto Coelho**

Director Geral da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) / MDN  
Realizada a 01 de Abril de 2009

### **ENTREVISTA - 2**

#### **Vice-Almirante Correia Gonçalves**

Presidiu ao Grupo de Trabalho sobre a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas, criado na sequência do Despacho n.º 115/MDN/2007  
Realizada a 24 de Março de 2009

### **ENTREVISTA - 3**

#### **Contra-Almirante António José Bonifácio Lopes**

Director do Serviço de Pessoal / Marinha  
Realizada a 18 de Fevereiro de 2009

### **ENTREVISTA - 4**

#### **Major-General Rui Manuel da Silva Rodrigues**

Director da Direcção de Administração de Recursos Humanos / Exército  
Realizada a 14 de Março de 2009

### **ENTREVISTA - 5**

#### **Coronel/Pil João Manuel Sebastião Pereira Cristo**

Director da Direcção de Pessoal / Força Aérea  
Realizada a 17 de Fevereiro de 2009



## APÊNDICE 2 – Caracterização dos Recursos Humanos das Forças Armadas (Tabelas)

**Tabela 2.1 - Idade média por postos e por Ramo**

| POSTO         | RAMO    |          |             |
|---------------|---------|----------|-------------|
|               | Marinha | Exército | Força Aérea |
| ALM/GEN       | 62      | 62       | 60          |
| VALM/TGEN     | 61      | 59       | 57          |
| CALM/MGEN     | 55      | 55       | 55          |
| CMG/COR       | 50      | 49       | 50          |
| CFR/TCOR      | 45      | 45       | 45          |
| CTEN/MAJ      | 40      | 39       | 35          |
| 1TEN/CAP      | 35      | 34       | 33          |
| 2TEN/TEN      | 28      | 27       | 27          |
| GMAR/STEN/ALF | 24      | 25       | 25          |

**Tabela 2.2 - Idade de promoção por postos e por Ramo**

| POSTO         | RAMO    |          |             |
|---------------|---------|----------|-------------|
|               | Marinha | Exército | Força Aérea |
| CALM/MGEN     | 54      | 52       | 52          |
| CMG/COR       | 46      | 46       | 47          |
| CFR/TCOR      | 41      | 41       | 42          |
| CTEN/MAJ      | 36      | 37       | 36          |
| 1TEN/CAP      | 31      | 29       | 29          |
| 2TEN/TEN      | 26      | 25       | 25          |
| GMAR/STEN/ALF | 25      | 24       | 24          |

**Tabela 2.3 - Antiguidade no posto, por postos e por Ramo**

| POSTO         | RAMO    |          |             |
|---------------|---------|----------|-------------|
|               | Marinha | Exército | Força Aérea |
| ALM/GEN       | 3,22    | 3,8      | 2           |
| VALM/TGEN     | 2,10    | 2,5      | 2           |
| CALM/MGEN     | 1,10    | 2,4      | 2,23        |
| CMG/COR       | 2,92    | 3,1      | 2,04        |
| CFR/TCOR      | 3,17    | 4        | 2,5         |
| CTEN/MAJ      | 3,41    | 2,6      | 1,9         |
| 1TEN/CAP      | 2,50    | 3,1      | 3,25        |
| 2TEN/TEN      | 2,38    | 2,1      | 1,7         |
| GMAR/STEN/ALF | 0,38    | 0,3      | Menos de 1  |



## APÊNDICE 3 – Matriz de Validação do Trabalho de Investigação Individual

| QUESTÃO CENTRAL:<br>Quais os mecanismos a implementar para que as saídas da IM possam contribuir para uma optimização da gestão de carreiras dos militares das FFAA?                                                                                                     |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| QUESTÃO DERIVADA 1:<br>Existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR?                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | QUESTÃO DERIVADA 2:<br>Quais os mecanismos implementados pelas FAF relativamente a saídas da IM?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |
| QUESTÃO DERIVADA 3:<br>Como operacionalizar as saídas da IM para optimizar a gestão de carreiras dos militares das FFAA?                                                                                                                                                 |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| HIPÓTESES CONSIDERADAS:                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| H1.1 – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na Marinha.                                                                                                                                                                                     | H2.1 – As FAF têm mecanismos institucionalizados para as saídas da IM como ferramenta de gestão de carreiras dos seus militares. | H3.1 – Interesse às FFAA dispor de um maior número de mecanismos reguladores da progressão e desenvolvimento das carreiras, onde se inserem as saídas da IM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ✓ |
| H1.2 – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, no Exército.                                                                                                                                                                                    | H2.2 – As FAF têm definido incentivos para apoio às saídas da IM.                                                                | H3.2 – A Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) do MDN tem um órgão de GRH que estuda e propõe medidas relativas às carreiras dos militares das FFAA que propiciam as saídas para o exterior da IM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | X |
| H1.3 – Existem necessidades de saídas, para além das previstas no EMFAR, na Força Aérea.                                                                                                                                                                                 | H2.3 – A AP francesa constitui-se como receptora dos militares que saíam das FAF.                                                | H3.3 – O MDN tem “protocolos” estabelecidos com outros ministérios que possibilitam que os RH das FFAA se constituam como potencial fonte de recrutamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | X |
| H1.4 – O capital humano que sai da IM é absorvido pela AP.                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| RESPOSTA A QD 1:                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                  | RESPOSTA A QD 2:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |
| No Exército existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR e há interesse em procurar incentivos que estimulem a saída de Oficiais. Na Marinha e na FA, actualmente, não existem necessidades de saídas da IM, para além das previstas no EMFAR. |                                                                                                                                  | Através de um conjunto de medidas que, em conjugação com os mecanismos identificados no caso de estudo (capítulo 4), vão permitir alcançar o desiderato da operacionalização das saídas da IM e concorrer para a optimização da gestão de carreiras, a saber: Criação de medidas legislativas favoráveis para os militares, em caso de concursos de recrutamento para a AP; Atribuição de Cotas e a sua fixação nos mapas de pessoal dos ministérios, a serem ocupadas obrigatoriamente por militares; Definição, atempada, das necessidades exteriores a serem compreendidas por Oficiais e integrar essas necessidades na contabilização e desenho dos quadros de pessoal; Publicitar, em tempo oportuno, o número autorizado de saídas anuais para o exterior; Promover o reconhecimento e certificação de competências de âmbito militar, para facilitar uma maior aproximação aos critérios externos e, consequentemente, dotar os oficiais de capacidade competitiva para o mercado de trabalho; Conceder aconselhamento e apoio a os oficiais, nomeadamente quanto à decisão de saída para o exterior. |   |



## ANEXOS



**ANEXO A – Formulário de Avaliação Conjunto/Oficiais/Forças Armadas Francesas**

**BULLETIN DE NOTATION INTERARMEES  
OFFICIERS**

| RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS |                |                            |
|-------------------------------|----------------|----------------------------|
| Photo                         | Année<br>_____ | GRADE : à/c du: NI :       |
|                               |                | NOM – PRENOMS :            |
|                               |                | UNITE – LIEU :             |
|                               |                | EMPLOI TENU :              |
|                               |                | TEMPS PASSE DANS L'UNITE : |

| Armée d'appartenance |     |     |
|----------------------|-----|-----|
| TERRE                | MER | AIR |
|                      |     |     |

Activités particulières depuis la dernière notation :

Observations de l'officier noté sur sa fonction actuelle :

**1. QUALITE DES SERVICES RENDUS DANS L'ANNEE DE NOTATION**

| Comportement général dans l'exercice des responsabilités               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |           |             |             |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| Adaptation à l'emploi                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |           |             |             |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Résultats et réalisation des objectifs                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |           |             |             |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Commentaires éventuels                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |           |             |             |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| Appréciation globale des services rendus au niveau du premier notateur | <table border="1"><thead><tr><th>Exceptionnel</th><th>Excellent</th><th>Très bon</th><th>Bon</th><th>A confirmer</th><th>Insuffisant</th></tr></thead><tbody><tr><td>XX</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> | Exceptionnel | Excellent | Très bon    | Bon         | A confirmer | Insuffisant | XX | A | B | C | D | E |  |  |  |  |  |  |
| Exceptionnel                                                           | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Très bon     | Bon       | A confirmer | Insuffisant |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
| XX                                                                     | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | B            | C         | D           | E           |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |           |             |             |             |             |    |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |

Si cet officier m'était à nouveau proposé pour servir sous mes ordres :

J'apprécierais de l'avoir ☐ J'accepterais de l'avoir ☐ Je préférerais ne pas l'avoir ☐

|                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | NA | exempt |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|----|--------|
| Epreuves sportives interarmées |   |   |   |   |   |    |        |
| Observations éventuelles :     |   |   |   |   |   |    |        |



NI/GRADE/NOM/PRENOMS

MILLESIME :

**1. ELEMENTS D'APPRECIATION DU POTENTIEL PAR LE PREMIER NOTATEUR  
POUR UN OFFICIER SUPERIEUR**

**2.1. COMPETENCES LIEES AU COMMANDEMENT / MANAGEMENT**

|                   |                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| <b>Décider</b>    | S'exposer dans des choix effectués avec rigueur, s'y tenir et les assumer avec le sens des responsabilités. Prendre des risques en ayant mesuré l'impact et les conséquences.                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | NA |
| <b>Superviser</b> | Organiser et diriger. Identifier les objectifs des collaborateurs avec réalisme et objectivité. Déléguer, confier les missions appropriées et contrôler. Développer les compétences des collaborateurs. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | NA |
| <b>Animer</b>     | Motiver, entraîner, insuffler une dynamique de groupe. Faire preuve de discernement et de diplomatie dans les situations de conflit. Savoir travailler en réseau et négocier.                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | NA |

**2.2. APTITUDE A ASSUMER DES RESPONSABILITES D'UN NIVEAU SUPERIEUR**

|                           | Oui sans délai           | Oui à terme              | A confirmer              |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Commandement / Management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| autres postes             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2.3. POTENTIEL D'EMPLOI PAR DOMAINE**

|        |    |  |
|--------|----|--|
| POLMIL | 5  |  |
|        | 4  |  |
|        | 3  |  |
|        | 2  |  |
|        | 1  |  |
|        | NA |  |

|     |    |  |
|-----|----|--|
| OPS | 5  |  |
|     | 4  |  |
|     | 3  |  |
|     | 2  |  |
|     | 1  |  |
|     | NA |  |

|                            |    |  |
|----------------------------|----|--|
| PREPARATION<br>DE L'AVENIR | 5  |  |
|                            | 4  |  |
|                            | 3  |  |
|                            | 2  |  |
|                            | 1  |  |
|                            | NA |  |

**3. BILAN ET OBSERVATIONS**

**Commentaires :**

Documents annexés au présent bulletin                      oui ☐                      sans objet ☐

Date :                      grade, nom et qualité :                      signature :

La présente notation est définitive et peut faire l'objet d'un recours auprès de la commission instituée par l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2001-407 du 7 mai 2001 dans un délai de deux mois à compter de sa date de notification indiquée ci-dessous. La saisine de la commission est un préalable obligatoire à l'exercice d'un recours contentieux devant la juridiction administrative compétente.

Je reconnais avoir reçu ce jour communication de ma notation et avoir été informé de mon droit à formuler des observations dans un délai de huit jours francs.

Date et signature (\*):

Observations de l'officier noté :

Date et signature de l'officier noté :

(\*) indiquer en chiffre le nombre de documents pris en compte en plus du présent bulletin.



**ANEXO B – Extractos da Lei nº 2008-1425 da República Francesa**

**LOI n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour 2009 (1)**

NOR: BCFX0821595L

Version consolidée au 6 février 2009

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

**PREMIERE PARTIE : CONDITIONS GENERALES DE L'EQUILIBRE**

**FINANCIER**

**TITRE IER : DISPOSITIONS RELATIVES AUX RESSOURCES**

**Défense**

**Article 149**

I. — Peuvent prétendre, à compter du 1er janvier 2009 et jusqu'au 31 décembre 2014, sur demande agréée par le ministre chargé de la défense et dans la limite d'un contingent annuel fixé par arrêté du même ministre, au versement d'un pécule modulable d'incitation à une seconde carrière déterminé en fonction de la solde budgétaire perçue en fin de service :

1° Le militaire de carrière en position d'activité se trouvant à plus de trois ans de la limite d'âge de son grade pouvant bénéficier d'une solde de réserve au titre de l'article L. 51 du code des pensions civiles et militaires de retraite ou mis à la retraite avec le bénéfice d'une pension liquidée dans les conditions fixées aux articles L. 24 ou L. 25 du même code ;

2° Le militaire engagé en position d'activité rayé des contrôles avant quinze ans de service. Le pécule est attribué en tenant compte notamment des nécessités du service, de l'ancienneté de service du militaire et de sa situation par rapport à la limite d'âge de son grade.

Ce pécule est versé en deux fois, le second versement étant conditionné par l'exercice d'une activité professionnelle.

Le montant du pécule perçu est remboursé par tout bénéficiaire qui, dans les cinq années suivant sa radiation des cadres ou des contrôles, souscrit un nouvel engagement dans les armées ou est nommé dans un corps ou cadre d'emploi de l'une des fonctions publiques.

Le remboursement est effectué dans le délai d'un an à compter de l'engagement ou de la titularisation.

Un décret détermine, pour chaque catégorie de militaires mentionnée aux 1° et 2°, les conditions d'attribution ainsi que les modalités de calcul, de versement et, le cas échéant, de remboursement du pécule.

II.-A modifié les dispositions suivantes :

-CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI.

Art. 81

**Article 150**

...

**Nota:** O presente documento está disponível em: <http://www.legifrance.gouv.fr/>





DECRET

**Décret n° 2009-82 du 21 janvier 2009 pris pour l'application de l'article 149 de la loi  
n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour 2009**

NOR: DEFH0831438D

Version consolidée au 24 janvier 2009

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la défense et du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique,

Vu le code de la défense, notamment sa partie 4 ;

Vu le code général des impôts, notamment son article 81 ;

Vu la loi n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour 2009 ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction militaire en date du 24 octobre 2008,

Décrète :

**CHAPITRE IER : DISPOSITIONS GENERALES**

**Article 1**

Le pécule modulable d'incitation à une seconde carrière instauré par l'article 149 de la loi du 27 décembre 2008 de finances pour 2009 susvisée peut être attribué :

1° Aux officiers de carrière en activité cumulant au moins quinze ans de service ;

2° ...

Le pécule n'est pas attribué si la radiation intervient :

1° Pour motif disciplinaire ;

2° Du fait de la titularisation dans un corps ou cadre d'emploi de l'une des fonctions publiques à l'issue de l'une des procédures prévues aux articles L. 4138-9, L. 4139-1, L. 4139-2 et L. 4139-3 du code de la défense.

**Article 2**

Le premier versement est effectué au moment de la radiation des cadres ou des contrôles, selon les modalités fixées aux articles 3 à 5.

Le montant restant dû est versé dès que l'intéressé peut justifier de l'exercice d'une activité professionnelle dans les vingt-quatre mois suivant la date de cessation des services. Cette justification s'effectue par la production de tout document attestant que l'intéressé a exercé une ou plusieurs activités professionnelles totalisant l'équivalent d'au moins une année et :

1° Est salarié en vertu d'un contrat de travail ;

2° Ou a la qualité de chef d'entreprise, travailleur indépendant, membre d'une profession libérale ou agriculteur.

**CHAPITRE II : DISPOSITIONS RELATIVES AUX OFFICIERS DE CARRIERE**

**Article 3**

I. - Quel que soit le corps d'appartenance, le montant du pécule est égal à :

1° Trente-six mois de solde brute soumise à retenue pour pension si la radiation des cadres intervient lorsque le militaire a au moins quinze ans et moins de vingt ans de service ;

2° Vingt-quatre mois de solde brute soumise à retenue pour pension si la radiation des cadres intervient lorsque le militaire a au moins vingt ans et moins de vingt-cinq ans de service.



II. - Pour les officiers appartenant à un corps dont la limite d'âge est inférieure ou égale à cinquante-huit ans et si la radiation des cadres intervient lorsque le militaire a au moins vingt-cinq ans de service, le montant du pécule est égal à :

1° Quarante-huit mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de sept ans de la limite d'âge de son grade ;

2° Trente-deux mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de trois ans de la limite d'âge de son grade.

III. - Pour les officiers appartenant à un corps dont la limite d'âge est supérieure à cinquante-huit ans mais inférieure à soixante-quatre ans et si la radiation des cadres intervient lorsque le militaire a au moins vingt-cinq ans de service, le montant du pécule est égal à :

1° Quarante-huit mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de neuf ans de la limite d'âge de son grade ;

2° Trente-deux mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de six ans de la limite d'âge de son grade ;

3° Seize mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de trois ans de la limite d'âge de son grade.

IV. - Pour les officiers appartenant à un corps dont la limite d'âge est égale ou supérieure à soixante-quatre ans et si la radiation des cadres intervient lorsque le militaire a au moins vingt-cinq ans de service, le montant du pécule est égal à :

1° Quarante-huit mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de douze ans de la limite d'âge de son grade ;

2° Trente-deux mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de sept ans de la limite d'âge de son grade ;

3° Seize mois de solde brute soumise à retenue pour pension si le militaire se trouve à plus de trois ans de la limite d'âge de son grade.

V. - Le premier versement prévu au premier alinéa de l'article 2 est égal :

1° Aux deux tiers du pécule accordé dans les cas mentionnés au I, au 1° du II, au 1° du III et au 1° du IV ;

2° Aux trois quarts du pécule accordé dans les autres cas.

### **CHAPITRE III : DISPOSITIONS RELATIVES AUX SOUS OFFICIERS DE CARRIERE**

#### **Article 4**

...

Fait à Paris, le 21 janvier 2009.

François Fillon

Par le Premier ministre :

Le ministre de la défense,

Hervé Morin

Le ministre du budget, des comptes publics

et de la fonction publique,

Eric Woerth

**Nota:** O presente documento está disponível em: <http://www.legifrance.gouv.fr>



## **ANEXO C – Extractos do Estatuto Geral dos Militares das Forças Armadas Francesas**

### **PARTIE 4: LE PERSONNEL MILITAIRE**

#### **LIVRE Ier: STATUT GÉNÉRAL DES MILITAIRES**

##### **TITRE Ier: DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

##### **TITRE II: DROITS ET OBLIGATIONS**

##### **TITRE III: DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX DÉROULEMENTS DES CARRIÈRES**

##### **Chapitre 9: Fin de l'état militaire**

##### **Section 1: Dispositifs d'accès à la fonction publique civile**

##### **Article L4139-1**

La demande de mise en détachement du militaire lauréat d'un concours de l'une des fonctions publiques civiles ou d'accès à la magistrature est acceptée, sous réserve que l'intéressé ait accompli au moins quatre ans de services militaires, ait informé son autorité d'emploi de son inscription au concours et ait atteint le terme du délai pendant lequel il s'est engagé à rester en position d'activité à la suite d'une formation spécialisée ou de la perception d'une prime liée au recrutement ou à la fidélisation.

Sous réserve des dispositions de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature, le militaire lauréat de l'un de ces concours est titularisé et reclassé, dans le corps ou le cadre d'emploi d'accueil dans des conditions équivalentes, précisées par décret en Conseil d'Etat, à celles prévues pour un fonctionnaire par le statut particulier de ce corps ou de ce cadre d'emploi.

Pour remplir les conditions de candidature à ces concours, les diplômes et qualifications militaires pourront, dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat, être substituées aux titres et diplômes exigés par les statuts particuliers des corps et cadres d'emplois d'accueil.

##### **Article L4139-2**

Le militaire, remplissant les conditions de grade et d'ancienneté fixées par décret, peut, sur demande agréée, après un stage probatoire, être détaché pour occuper des emplois vacants et correspondant à ses qualifications au sein des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales, de la fonction publique hospitalière et des établissements publics à caractère administratif, nonobstant les règles de recrutement pour ces emplois.

Les contingents annuels de ces emplois sont fixés par voie réglementaire pour chaque administration de l'Etat et pour chaque catégorie de collectivité territoriale ou établissement public administratif, compte tenu des possibilités d'accueil.

Après un an de détachement, le militaire peut demander, dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat, son intégration ou sa titularisation dans le corps ou le cadre d'emploi dont relève l'emploi considéré, sous réserve de la vérification de son aptitude. Pour l'intégration ou la titularisation dans un corps enseignant, la durée du détachement est portée à deux ans. La période initiale de détachement peut être prolongée pour une période de même durée.

En cas d'intégration ou de titularisation, l'intéressé est reclassé à un échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui détenu dans le corps d'origine.

##### **Article L4139-3**

Le militaire, à l'exception de l'officier de carrière et du militaire commissionné, peut se porter candidat pour l'accès aux emplois réservés, sur demande agréée, dans les conditions prévues par le code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.

En cas d'intégration ou de titularisation, la durée des services effectifs du militaire est



reprise en totalité dans la limite de dix ans pour l'ancienneté dans le corps ou le cadre d'emploi d'accueil de catégorie C. Elle est reprise pour la moitié de la durée des services effectifs dans la limite de cinq ans pour l'ancienneté dans le corps ou le cadre d'emploi de catégorie B.

#### **Article L4139-4**

Durant le détachement prévu aux articles L. 4139-1 à L. 4139-3, le militaire perçoit une rémunération au moins égale à celle qu'il aurait perçue s'il était resté en position d'activité au sein des armées, dans des conditions fixées par décret. Aucune promotion n'est prononcée durant ce détachement et le militaire est radié des cadres ou rayé des contrôles de l'armée active à la date de son intégration ou de sa titularisation dans le corps ou le cadre d'emploi d'accueil.

Le militaire non intégré ou non titularisé au titre des dispositions des articles L. 4139-1 à L. 4139-3 est réintégré, même en surnombre, dans son corps d'origine ou sa formation de rattachement.

### **Section 2: Dispositifs d'aide au départ**

#### **Sous-section 1: Dispositions communes.**

#### **Article L4139-5**

Le militaire peut bénéficier sur demande agréée:

1° De dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle destinés à préparer son retour à la vie civile;

2° D'une formation professionnelle ou d'un accompagnement vers l'emploi.

La formation ou l'accompagnement vers l'emploi sont accessibles au militaire ayant accompli au moins quatre ans de services militaires effectifs et sont destinés à préparer leur bénéficiaire à l'exercice d'un métier civil.

Pour l'acquisition de la formation professionnelle ou l'accompagnement vers l'emploi, le militaire peut, sur demande agréée, bénéficier d'un congé de reconversion et d'un congé complémentaire de reconversion, d'une durée maximale de six mois chacun.

Ces congés, destinés à préparer à l'exercice d'une profession civile, sont accordés au militaire ayant accompli au moins quatre ans de services militaires effectifs.

Durant ces congés, d'une durée maximale de douze mois consécutifs, le militaire perçoit, dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat, la rémunération de son grade. Celle-ci est suspendue ou réduite lorsque le bénéficiaire perçoit une rémunération publique ou privée.

...

#### **Sous-section 2: Dispositions applicables aux militaires de carrière.**

#### **Article L4139-7**

Sont placés en congé du personnel navigant:

1° Le militaire de carrière du personnel navigant, sur demande agréée, en cas de services aériens exceptionnels, dans la limite du nombre de congés fixé annuellement par arrêté ministériel. A l'expiration de ce congé d'une durée maximale de trois ans, l'intéressé est radié des cadres ou admis dans la deuxième section des officiers généraux. Le temps passé dans ce congé ne compte ni pour l'avancement, ni pour les droits à pension;

2° Le militaire de carrière de l'armée de l'air appartenant au personnel navigant, sur sa demande, dès qu'il a atteint sa limite d'âge. A l'expiration de ce congé d'une durée maximale de trois ans pour les officiers et d'un an pour les sous-officiers, l'intéressé est radié des cadres ou admis dans la deuxième section des officiers généraux. Sauf en ce qui concerne l'officier général, le temps passé dans ce congé est pris en compte pour l'avancement et pour les droits à pension. Toutefois, pour l'officier en congé promu au grade supérieur, les règles de détermination de la solde demeurent celles applicables en fonction du grade détenu au moment de la mise en congé et la pension est calculée sur la



base de cette solde.

Le militaire de carrière placé en congé du personnel navigant perçoit une rémunération réduite dans des conditions prévues par décret en Conseil d'Etat.

Les bénéficiaires mentionnés au 1° peuvent être rappelés à l'activité lorsque les circonstances l'exigent, à l'exception des militaires ayant atteint la limite d'âge de leur grade.

Le congé est alors suspendu et reprend, au terme de la période de rappel à l'activité, pour la durée du congé restant à courir.

#### **Article L4139-8**

Les militaires de carrière mis à la retraite avec le bénéfice d'une pension liquidée dans les conditions fixées à l'article L. 25 du code des pensions civiles et militaires de retraite peuvent, sur demande agréée, dans la limite d'un contingent annuel fixé par arrêté interministériel, recevoir, dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat, un pécule déterminé en fonction de la solde perçue en fin de service.

L'admission à la retraite avec le bénéfice d'une pension liquidée dans les conditions prévues à l'article L. 25 du même code et le bénéfice du pécule sont accordés de plein droit au militaire de carrière qui a dépassé dans son grade le niveau d'ancienneté fixé par le statut particulier de son corps, en application des dispositions du 1° du II de l'article L. 4136-4, s'il présente sa demande dans un délai de trois ans à partir de la date à laquelle il a atteint ce niveau.

#### **Article L4139-9**

La disponibilité est la situation de l'officier de carrière qui, ayant accompli plus de quinze ans de services dont six au moins en qualité d'officier et, le cas échéant, satisfait aux obligations de la formation spécialisée prévue à l'article L. 4139-13, a été admis sur sa demande à cesser temporairement de servir dans les armées.

Elle est prononcée pour une période d'une durée maximum de cinq années, renouvelable, pendant laquelle l'officier perçoit une solde réduite des deux tiers. La durée totale de la disponibilité ne peut excéder dix ans.

Le temps passé en disponibilité n'est pas pris en compte pour l'avancement au choix; il est pris en compte pour les droits à pension de retraite et, pour la moitié de sa durée, pour l'avancement à l'ancienneté.

L'officier de carrière en disponibilité est remplacé dans les cadres. Il peut être rappelé à l'activité à tout moment, soit sur sa demande, soit d'office lorsque les circonstances l'exigent. Il peut être mis à la retraite sur sa demande ou d'office; il est mis d'office à la retraite dès qu'il a droit à la liquidation de sa pension dans les conditions fixées au II de l'article L. 24 du code des pensions civiles et militaires de retraite.

La demande de l'officier qui a dépassé dans son grade le niveau d'ancienneté éventuellement fixé par le statut particulier de son corps, en application des dispositions du 1° du II de l'article L. 4136-4, est satisfaite de plein droit si elle est présentée dans un délai de trois ans à partir de la date à laquelle l'intéressé a atteint ce niveau.

L'officier général ne peut bénéficier des dispositions du présent article.

### **Sous-section 3: Dispositions applicables aux militaires servant en vertu d'un contrat.**

...

**Nota:** A consulta do presente documento (**Code de la défense** - Version consolidée au 7 mars 2009) encontra-se disponível na íntegra em: <http://www.legifrance.gouv.fr/>