

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES***

**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2008/2009**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO ELABORADO 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.**

**O PROCESSO DE COLOCAÇÃO DOS MILITARES DAS  
FORÇAS ARMADAS**

**CARLOS MIGUEL DE AMORIM INÁCIO  
CAPITÃO ADMAER**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O Processo de Colocação dos Militares das Forças  
Armadas**

**Carlos Inácio  
Capitão ADMAER**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/09

VERSÃO PROVISÓRIA

Lisboa – 2009



# **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CAP/ADMAER Carlos Miguel de Amorim Inácio**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2008/09  
VERSÃO PROVISÓRIA

Orientador: Tenente-Coronel Furtado de Almeida

Lisboa 2009



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Furtado de Almeida, pela disponibilidade e interesse demonstrados desde a primeira hora, bem como pelos conselhos para a realização do trabalho.

Ao Capitão-Tenente François Escarras, oficial da Marinha Francesa a frequentar o Curso de Estado Maior Conjunto 2008/09, pelo apoio prestado, através da disponibilização e esclarecimentos relativamente à legislação francesa sobre a temática em apreço.

A todos aqueles que, de forma desinteressada, contribuíram com as suas sugestões, opiniões e percepções sobre as questões relacionadas com o processo de colocações nos três Ramos.



## Índice

1. Introdução.....	1
2. Análise Conceptual.....	4
a. Nomeação .....	4
b. Colocação .....	4
c. Processo de Colocação .....	5
d. Modalidades de Nomeação.....	5
e. Declaração de Preferência .....	6
f. Bulletin Officiel des Armées.....	6
g. Arrêté Ministériel .....	6
h. Instruction .....	7
i. Formation.....	7
j. Affectation .....	7
k. Plan d'Armement .....	7
l. Mutation.....	7
m. Recrutamento Interno .....	8
n. Recrutamento Externo .....	8
o. Cultura Organizacional.....	8
3. Regulamentos de Colocações dos Ramos .....	8
a. Considerações Gerais .....	9
b. Objecto .....	9
c. Âmbito.....	9
d. Nomeação por Escolha .....	10
e. Nomeação por Oferecimento .....	11
f. Nomeação por Imposição .....	12
g. Duração.....	15
h. Outros .....	15
4. A Política de Colocações na Marinha Francesa e no Sector Privado .....	15
a. A Marinha Francesa .....	15
b. O Sector Privado .....	22
5. Desenvolvimento de um Modelo de Colocações .....	32
a. A Importância do Capital Humano.....	32
b. Bases de um Modelo de colocações .....	34
c. O Processo de Colocação dos Militares das FFAA.....	40



6. Conclusão .....	41
Bibliografia .....	44
ANEXO A – Arreté nº 290 .....	A-1
ANEXO B – Instruction nº 248/DEF/DPMM/I/E .....	B-1



## **Resumo**

A gestão do capital humano é um dos aspectos mais importantes nas organizações de hoje, não sendo excepção as Forças Armadas. No desenvolvimento desta actividade, a alocação dos seus elementos, aos diferentes cargos e funções, assume uma grande importância, materializando-se no processo de colocação dos militares, cujo funcionamento se encontra regulado pelos regulamentos de colocações dos diferentes Ramos.

Na tentativa de apresentar as bases para um modelo de colocações, este trabalho leva-nos a percorrer um caminho que começa pela análise das diferenças e semelhanças entre os regulamentos de colocações dos Ramos.

Numa segunda etapa, efectuamos uma comparação dos regulamentos nacionais com o regulamento de colocações da Marinha Francesa. Também é feita uma comparação com o sector privado, nomeadamente no que se refere ao recrutamento interno, procurando evidenciar o modo como as suas vantagens e desvantagens se podem aplicar à instituição militar.

Na última etapa, apresentamos de que forma é que a importância do capital humano se deve materializar nas organizações, bem como as bases a que deve obedecer um regulamento de colocações. As bases propostas assentam numa dimensão organizacional, numa dimensão pessoal e numa dimensão funcional.

O trabalho encerra com uma conclusão e apresentação de propostas.



## **Abstract**

The human capital management is one of the most important aspects in the organizations today, not excluding the Armed Forces. In developing this activity, the allocation of their members, to the different positions and functions, is of great importance, being materialized in the military placement process whose operation is governed by the placements regulations of the different Services.

In an attempt to present the bases to a placement model, this paper leads us to pursue a path that begins with the analysis of the differences and similarities between the placements regulations of the Services.

In a second phase, we carry out a comparison between the national regulations and the French Navy placements regulation. A comparison with the private sector is also performed, namely regarding the internal recruitment, trying to show the way their advantages and disadvantages can be applied to the military institution.

In the final phase, we present in what way the importance of the human capital should be materialized in organizations, as well as the bases that must be met by a placements regulation. The proposed bases lay in an organizational dimension, in a personal dimension and in a functional dimension.

The paper ends with a conclusion and a proposals presentation.



## **Palavras-chave**

Processo de Colocação, Modelo de Colocações, Nomeação, Recursos Humanos, Capital Humano, *Affectation*, Recrutamento Interno.



## Lista de abreviaturas

AGE – *Autorités Gestionnaires des Emploi*

AT – *Autorités de Tutelle*

CEM – Chefes de Estado-Maior

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CEMC – Curso de Estado-Maior Conjunto

CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CEMM – *Chef d'État-Major de la Marine*

CRP – Constituição da República Portuguesa

DARH – Direcção de Administração de Recursos Humanos/Exército

DP – Direcção de Pessoal/Força Aérea

DPMM – *Direction du Personnel Militaire de la Marine*

DSP – Direcção do Serviço de Pessoal/Marinha

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FFAA – Forças Armadas

LDNFA – Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

NEP – Normas de Execução Permanente

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SSPA – Superintendente dos Serviços do Pessoal da Armada

UEO – Unidades Estabelecimentos Órgãos



## 1. Introdução

*“(...) o aspecto mais importante para se vencer é ter as pessoas certas no terreno. Nenhuma estratégia inteligente nem a mais avançada tecnologia do mundo serão eficazes se não existirem profissionais muito bons para as fazer funcionar.”*

(Jack Welch<sup>1</sup>, in *Vencer*)

Um dos factores críticos de sucesso na gestão de pessoas é a mudança. Esta pode ser vista de vários prismas, nomeadamente como meio de adaptação ao ambiente envolvente e, dessa forma, assegurar a sobrevivência, num ambiente de crescente competição. Nesse sentido, é a própria organização que vai exercer pressão sobre os seus elementos para que estes se adaptem às mudanças tendo em vista os objectivos organizacionais, mas devendo, sempre que possível, procurar um alinhamento com os objectivos pessoais.

Uma das actividades de relevância ao nível da gestão de pessoal prende-se com a afectação das pessoas a funções. Esta encontra-se intimamente ligada à eficiência e eficácia organizacionais, para além dos efeitos que poderá provocar em termos de motivação a nível individual. O referido processo de afectação de uma pessoa a uma função, no âmbito das Forças Armadas (FFAA) é, usualmente, designado de colocação.

A compreensão dos processos de colocação utilizados nos diferentes Ramos das FFAA assume um papel de destaque pelo número elevado de variáveis que estão em causa, que podem ir desde a antiguidade ao mérito, entre outros, e pelas questões que podem levantar em termos de justiça, legalidade, legitimidade, transparência, etc., cujos resultados se poderão reflectir ao nível das, acima citadas, eficácia e eficiência organizacionais.

Esta temática é, normalmente, objecto de estudo de forma isolada, por parte de cada um dos Ramos. A aparente falta de uniformização terá certamente em vista as especificidades de cada Ramo em termos do preenchimento funções, implantação territorial e outros factores. Na realidade, é o próprio Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), no seu artigo 139º, a preconizar que “as regras de nomeação e colocação dos militares são estabelecidas por despacho do respectivo CEM (Chefes de

---

<sup>1</sup> Jack Welch foi *Chief Executive Officer* da *General Electric* entre 1981 e 2001, sendo nomeado, em 1999, pela revista *Fortune* “Gestor do Século”.



Estado-Maior dos Ramos)”. Apesar dos trabalhos desenvolvidos pelos diferentes Ramos nesta área, desconhece-se a existência de um que apresente uma abordagem mais abrangente e integrada, relevando diferenças e semelhanças, ao mesmo tempo que propõe soluções alternativas às existentes, procurando alcançar um alinhamento entre objectivos pessoais e da organização (Ramos), tendo em vista a maximização do desempenho do seu capital humano.

Sendo esta problemática transversal a toda a estrutura das FFAA, que constitui um universo de análise extenso e complexo, houve necessidade de proceder à delimitação do seu âmbito, focalizando-a na categoria de oficiais, oriundos das respectivas Academias.

Através da investigação, pretende-se dar a conhecer de que forma é que são processadas as colocações ao nível dos diferentes Ramos, evidenciando as diferenças e semelhanças entre os mesmos, bem como entre estes, a Marinha Francesa e o sector privado. A escolha da Marinha Francesa e do sector privado, para o presente trabalho, fica a dever-se aos diferentes tipos de análise que permitem efectuar, enriquecendo os resultados do estudo. A análise da primeira permite-nos, por um lado, perceber as implicações que a cultura nacional tem na explicação de diferenças que, porventura, existam, na comparação com as FFAA Portuguesas. Por outro lado, talvez as possíveis semelhanças possam ser explicadas através de características comuns da actividade castrense, independentemente da sua nacionalidade. No que respeita aos critérios que presidiram à selecção da nacionalidade e Ramo eleitos, a explicação reside, simplesmente, na presença de um oficial da Marinha Francesa na frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2008/09, o que, evidentemente, facultou o acesso ao acervo legal que regulamenta o processo de colocação dos seus oficiais. A análise do sector privado permite-nos relevar as diferenças e semelhanças existentes ao nível das diferentes culturas organizacionais, bem como possibilita um contacto mais privilegiado com novas práticas utilizadas na gestão do capital humano, designadamente ao nível da afectação de pessoal dentro da organização (recrutamento interno).

Face ao exposto, estabelecemos como objectivo geral do presente trabalho o estudo de modelos de colocação, para os oficiais oriundos das Academias, com critérios objectivos e mensuráveis, de forma a poderem constituir-se como uma ferramenta na gestão de carreiras no seio das FFAA.

Como objectivo específico, pretendemos relevar as diferenças e semelhanças encontradas nos critérios utilizados nos diferentes Ramos, e procurar encontrar indicadores



que permitam a medição das variáveis em causa, de modo a desenvolver um instrumento de análise e decisão o mais objectivo possível.

A abordagem ao tema “O Processo de Colocação dos Militares das FFAA” será realizada tendo como base o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt (1998). Da aplicação do referido método resultou a formulação da seguinte **questão inicial: “Quais as bases a que deve obedecer um modelo de colocações?”**. Desta questão derivam outras duas: **QD1 - “Qual a natureza das bases a considerar na determinação de um modelo de colocações?”** e **QD2 - “Devem umas ser privilegiadas, em relação a outras?”**.

Tendo por base as questões levantadas, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H1. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses pessoais.**

**H2. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses do serviço.**

**H3. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiadas a eficiência e eficácia organizacionais.**

No sentido de enquadrar o estudo dentro dos quadros conceptuais reconhecidos, foi efectuada uma pesquisa de cariz bibliográfico, que incidiu, principalmente, na selecção, interpretação e análise de leituras relativas ao tema, procurando ao mesmo tempo incluir uma visão diversificada, do mesmo.

Para um contacto mais próximo com a realidade, recorreu-se à observação directa, bem como à recolha informal de testemunhos, junto dos alunos do CEMC 2008/09, relativamente à sua percepção e influência nas suas carreiras, do funcionamento dos órgãos de gestão de pessoal dos diferentes Ramos.

No que respeita à estrutura do trabalho, ela é composta por quatro partes distintas.

Na primeira parte, é feito um enquadramento conceptual, relevando os conceitos básicos, relativos às colocações, que pela sua natureza se constituem como elementos fundamentais para a compreensão do tema em apreço.

Na segunda parte, é efectuada uma análise da legislação enquadrante, com especial incidência sobre os Regulamentos de Colocações dos Ramos. No caso particular do Exército, a análise referida recaiu sobre o Projecto de Regras de Nomeação e Colocação, uma vez constituir a melhor aproximação ao regulamento definitivo que, brevemente,



substituirá as Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes, contribuindo, desta forma, para uma maior actualidade do presente trabalho.

Na terceira parte, procede-se ao levantamento das políticas de colocações utilizadas pela Marinha Francesa e pelo sector privado, efectuando uma comparação com as praticadas pelas FFAA Portuguesas.

Na quarta parte, são propostas as bases para um modelo de colocações, suportando-nos, para tal, em bibliografia de referência, procedendo à verificação das hipóteses e análise dos resultados.

Por fim, encerra-se com uma conclusão e contribuições proporcionadas pelo trabalho realizado.

## 2. Análise Conceptual

O enquadramento conceptual constitui uma etapa fundamental em qualquer trabalho de investigação, permitindo, dessa forma, estabelecer qual o significado a atribuir aos conceitos, bem como compreender a estrutura basilar sob a qual assenta o raciocínio do autor. Nesse sentido, irão ser apresentados os conceitos considerados estruturantes para o desenvolvimento do presente trabalho, assim como aqueles que contribuem para uma melhor compreensão do mesmo.

### a. Nomeação

O conceito de **nomeação** será entendido como a designação formal de um militar, por quem de direito, para o exercício de um cargo.

### b. Colocação

O termo **colocação** considerar-se-á como o vínculo de um militar a um cargo, para o qual foi nomeado, gerado pela sua apresentação e cujo término se verifica com a cessação de funções.

Sem prejuízo do conceito de colocação acima descrito, apresentam-se os conceitos subsidiários, constantes do Projecto de Regras de Nomeação e Colocação do Exército. Por **colocação de preferência** considera-se “aquela em que o militar tem cabimento orgânico e pretende ser colocado”. A **colocação efectiva** será entendida como “aquela em que o militar desempenha a função militar para a qual foi nomeado”. Por último, a situação de **inamovibilidade** é a que “decorre do exercício de certos cargos ou funções que implicam



uma determinada permanência em exercício de funções”.

### c. Processo de Colocação

A referência à expressão **processo de colocação** será utilizada para designar o processo sistemático, constituído por uma sequência de etapas, que tem origem com o aparecimento de uma necessidade de preenchimento de um cargo, na estrutura de uma Unidade, Estabelecimento ou Órgão Militar (UEO), e que culmina com a satisfação da mesma, através da apresentação de um militar para o exercício das funções inerentes ao referido cargo.

### d. Modalidades de Nomeação

As modalidades de nomeação, bem como o seu significado, são os que constam do EMFAR, nos seus artigos 134º a 137º. Nesse sentido, considera-se que a nomeação para o desempenho de cargos ou funções militares decorre de uma das seguintes categorias: escolha, oferecimento e imposição de serviço.

A **nomeação por escolha**, segundo o EMFAR, no seu artigo 135º, pode ser desencadeada por uma questão de satisfação de necessidades ou de interesse do serviço, em situações em que se considera que devem ser atendidos dois tipos de factores, por um lado pessoais, como as qualificações técnicas e as qualidades intrínsecas do nomeado, por outro, os relacionados com a tarefa, como sejam os requisitos das funções ou cargo a exercer. Sendo prerrogativa do CEM do Ramo, esta modalidade reveste-se de alguma discricionariedade.

A **nomeação por oferecimento** é abordada no artigo 136º e apresenta como principal característica a alteração do sujeito que está na base do desencadeamento de todo o processo. Se na modalidade precedente o militar sob o qual recai a nomeação não tem um papel activo, nesta o militar, de forma expressa e formal, declara o seu oferecimento para o exercício de um cargo, ou funções, em concreto. Face ao exposto, não é difícil de prever que, num elevado número de situações, aquilo a que se irá assistir é à constituição de um grupo de indivíduos passíveis de nomeação cuja arbitragem, no sentido da escolha de apenas um, será feita através da aplicação de critérios que deverão ser previamente do conhecimento dos interessados, constando alguns deles dos Regulamentos de Colocações dos Ramos. Como variante ao que foi descrito, esta modalidade pode ainda ser iniciada mediante convite aberto, uma vez que a sua divulgação deverá ser efectuada através das ordens de serviço, devendo os militares satisfazer os requisitos técnicos e profissionais que

---



venham a ser fixados.

A **nomeação por imposição**, decorrente do artigo 137º, apresenta como principal distinção o facto de ter como finalidade a colocação de militares para o exercício de um determinado cargo ou função, específicos de um determinado posto. Nesse sentido, o seu processamento obedece a uma escala, na qual deverão constar apenas os militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos para o cargo ou função, anteriormente aludidos.

#### e. Declaração de Preferência

A **declaração de preferência** ou **declaração de colocação de preferência** é o documento formal através do qual o militar expressa a sua preferência em termos de colocação, área, ou Unidade/Órgão.

Atendendo ao facto de que um dos capítulos do presente trabalho de investigação aborda a política de colocações da Marinha Francesa, consideramos que seria apropriada a inclusão de algumas explicações relativas a conceitos e expressões utilizadas nesta língua. Nesse sentido, começámos por elucidar o que é o *Bulletin Officiel des Armées*.

#### f. Bulletin Officiel des Armées

O *Bulletin Officiel des Armées*<sup>2</sup> é o órgão de publicação e de informação do Departamento da Defesa. Contém as leis, ordenanças, decretos, regulamentos, instruções, modelos de estado, decisões, circulares e todos os actos de interesse geral no que respeita às FFAA, ou organismos sob a sua tutela.

#### g. Arrêté Ministériel

Entende-se por *Arrêté Ministériel*<sup>3</sup> como sendo o acto administrativo emanado por um ministro no cumprimento de um decreto ou lei. Em Portugal equivale a um despacho ministerial.

---

<sup>2</sup> Extraído e traduzido de “Secrétariat Général pour l’Administration”. Disponível na Internet em: [http://www.defense.gouv.fr/sga/enjeux\\_defense/droit\\_et\\_defense/bulletin\\_officiel\\_des\\_armees/bulletin\\_officiel\\_des\\_armees](http://www.defense.gouv.fr/sga/enjeux_defense/droit_et_defense/bulletin_officiel_des_armees/bulletin_officiel_des_armees)

<sup>3</sup> Extraído e traduzido de “Droit Pratique”. Disponível na Internet em: [http://www.droit.pratique.fr/dictionnaire\\_juridique/arr%EAt%E9+minist%E9riel](http://www.droit.pratique.fr/dictionnaire_juridique/arr%EAt%E9+minist%E9riel)



#### **h. Instruction**

Ao termo **Instruction** será atribuído o significado de regulamento (conjunto de normas), no caso concreto relativo às colocações na Marinha Francesa.

Adicionalmente, o Arrêté nº 290 de 3 de Dezembro de 2002 apresenta um conjunto de conceitos, no seu artigo 2º, sob o título de “*Definitions*”, em que é fixado o sentido a atribuir-lhes, no âmbito da política de emprego do pessoal militar da Marinha Francesa. Esses conceitos são os de *formation*, *affectation*, *plan d’armement* e *mutation*.

#### **i. Formation**

Uma **formation**, que também pode ser traduzido literalmente por formação, é um agrupamento de pessoal cuja constituição visa o cumprimento de uma missão ou o desempenho de uma função.

#### **j. Affectation**

Por **affectation** entende-se como sendo a *formation* na qual um militar é chamado a servir. Procurando estabelecer um paralelismo com os diplomas das FFAA portuguesas, poderíamos dizer tratar-se do equivalente a uma colocação.

#### **k. Plan d’Armement**

O conjunto de cargos inventariados no seio de uma *formation* constitui o seu **plan d’armement**. A sua elaboração faz parte das atribuições do Chefe de Estado-Maior da Marinha (“*Chef d’État-Major de la Marine*”) (CEMM).

#### **l. Mutation**

Uma **mutation** é um acto administrativo através do qual um militar é designado para um novo cargo, ou seja, este conceito encaixa-se, perfeitamente, dentro do que anteriormente definimos como nomeação. No entanto, após uma leitura da legislação apercebemo-nos que o seu alcance não fica apenas pela designação, considerando também o movimento, ou período de mudança entre duas colocações (transferência), ou seja, entre uma *affectation* e outra.

Paralelamente à análise da política de colocações da Marinha Francesa é, também, efectuada uma análise e comparação com o sector privado, pelo que se reveste da maior pertinência o elenco de alguns conceitos constantes nesta parte do trabalho.

---



### **m. Recrutamento Interno**

O **recrutamento é interno** quando, dada a abertura de uma vaga, a organização procura preenchê-la recorrendo a uma reafecção dos seus elementos (Chiavenato, 2004).

### **n. Recrutamento Externo**

O **recrutamento é externo** quando, havendo uma vaga, o seu preenchimento é feito recorrendo a candidatos vindos de fora da organização (Chiavenato, 2004).

### **o. Cultura Organizacional**

Entende-se que a **cultura organizacional** constitui uma percepção comum, detida pelos elementos de uma organização, e que a distingue das outras. Esta, mais não é do que um conjunto de características-chave que a organização valoriza (Robbins, 2001).

## **3. Regulamentos de Colocações dos Ramos**

O processo de colocação dos militares das FFAA encontra-se enquadrado legalmente através de vários diplomas. Neste capítulo apenas nos iremos centrar ao nível das regras de nomeação e colocação dos militares cujo estabelecimento, de acordo com o artigo 139º do EMFAR, é da competência dos respectivos CEM, através de despacho. No entanto, convém referir que, seguindo a hierarquia das leis, a primeira referência a nomeações para cargos militares aparece na Constituição da República Portuguesa (CRP), a qual refere no seu artigo 133º, relativo às competências do Presidente da República quanto a outros órgãos, nomeadamente na sua alínea p) a competência para “nomear e exonerar, sob proposta do Governo, o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, o Vice-Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, quando exista, e os Chefes de Estado-Maior dos três Ramos das Forças Armadas, ouvido, nestes dois últimos casos, o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.”

Outra das referências relativa à nomeação de oficiais para cargos de comando e representação militar pode ser encontrada na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), que no seu artigo 29º estabelece as competências, em termos de nomeações e relativamente a situações específicas, do Presidente da República, do Ministro da Defesa Nacional e dos CEM.

Feito que está o enquadramento sumário da ordenação jurídica que a um nível superior regula as nomeações para cargos que, pelas suas características, se revelam

---



objecto de uma maior ponderação, iremos, então, debruçar-nos sobre aquilo a que poderemos chamar de regime geral, e que, de acordo com o que se encontra estabelecido no artigo 139º do EMFAR, deverá ser objecto de despacho por parte dos respectivos CEM. Aquilo que procuraremos apresentar é uma análise comparada dos Regulamentos de Colocações dos três Ramos, tentando relevar os aspectos que nos parecerem mais importantes, quer em termos de semelhanças, quer em termos de diferenças que poderão, de alguma forma, espelhar características distintas que subjazem às diferentes culturas organizacionais.

### **a. Considerações Gerais**

Em termos de caracterização geral, refira-se que o diploma que regula as regras de nomeação e colocação dos militares da Armada assume a designação de “Normas de Nomeação e Colocação da Marinha”, tendo sido aprovado pelo despacho nº 39 do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), datado de 28 de Julho de 1992. No que se refere ao seu articulado é composto por 28 artigos.

Relativamente ao Exército, o projecto de diploma adopta a denominação de “Regras de Nomeação e Colocação”, encontrando-se em fase de aprovação. Este documento é constituído por 21 artigos.

Por último, no que concerne à Força Aérea, o diploma assume a denominação de “Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea”, cuja aprovação, por parte do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), se efectuou por intermédio do seu despacho nº 01/99/A de 12 de Janeiro, tendo sido introduzidas alterações através do despacho nº68/2007 de 18 de Setembro. Este regulamento é composto por 16 artigos.

Passemos, então à análise dos conteúdos vertidos nos diferentes regulamentos.

### **b. Objecto**

No que respeita ao objecto, no diploma da Marinha a nomeação e colocação encontra-se circunscrita ao exercício de cargos na sua estrutura, para os quais não exista regulamentação própria, enquanto que no Exército e na Força Aérea eles são mais abrangentes, uma vez que visam a nomeação e colocação dos seus militares em UEO.

### **c. Âmbito**

No que se refere ao âmbito da sua aplicação, as Normas de Nomeação e Colocação da Marinha referem-se “especialmente” aos militares dos quadros permanentes, deixando

---



em aberto a possibilidade de virem a constituir uma referência, para outras formas de prestação de serviço, mediante a introdução das “devidas adaptações”. Por seu turno, as Regras de Nomeação e Colocação do Exército e o Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea são mais amplos, considerando não só as situações dos militares dos quadros permanentes, como também os que se encontram em regime de contrato e em regime de voluntariado.

Considerados que foram o objecto e âmbito dos diplomas, passaremos a uma análise das modalidades de nomeação constantes do EMFAR, e que foram definidas anteriormente, mas com o intuito de compreender de que forma é que estas foram transcritas para os regulamentos dos Ramos.

#### **d. Nomeação por Escolha**

No caso da nomeação por escolha, apenas o regulamento da Marinha reflecte o seu desígnio, ou seja, “os superiores interesses do serviço”.

Em termos dos critérios a observar, em ambos os casos são referenciadas as qualificações técnicas, as exigências do cargo ou função e as qualidades pessoais. Relativamente ao EMFAR é aduzida a referência à não observância de qualquer tipo de ordenação ou de escala.

Nos casos da Marinha e do Exército é ainda referenciada, de forma expressa, a competência dos respectivos CEM, podendo a sua decisão ser apoiada em processos organizados pelos respectivos órgãos de gestão de pessoal.

Para além desta particularidade, os dois Ramos também procederam à inclusão, em anexo, de um quadro, no qual são elencados os cargos cujo preenchimento decorre de nomeação por escolha. Esta situação, para além de possibilitar uma maior e melhor divulgação dos referidos cargos, transmite ao mesmo tempo uma maior transparência, no que se refere ao processo de nomeação, apagando, de certo modo, uma certa discricionariedade que esta modalidade possa parecer conter. Desta forma, tornam-se do conhecimento público quais os cargos ou funções que requerem uma adequação especial por parte dos militares e não o contrário.

O diploma da Marinha apresenta ainda, relativamente a esta modalidade, o facto de, sempre que se considere conveniente, as nomeações por escolha poderem ser precedidas de convite, divulgado a partir das Ordens da Direcção do Serviço de Pessoal (DSP). A consideração de um expediente como o do convite remete-nos de forma inconsciente para a nomeação por oferecimento, no entanto, o intuito é completamente diferente ao

---



pretender, apenas, “trazer ao conhecimento superior a identificação dos militares que, satisfazendo as condições relativas ao cargo, estejam, interessados no seu desempenho”, sem que, por essa via, seja posta em causa a prerrogativa da escolha, apanágio desta modalidade.

#### **e. Nomeação por Oferecimento**

Passemos, então, à análise da segunda modalidade: a nomeação por oferecimento.

Neste caso, a transcrição do artigo 136º do EMFAR, por parte dos Ramos para a sua ordem interna, não foi efectuada de forma análoga. Enquanto a Marinha e a Força Aérea apresentam uma interpretação algo restritiva do referido artigo, o entendimento por parte do Exército vai mais de encontro à “letra da lei”. De um modo mais objectivo poder-se-á dizer que enquanto os primeiros consideram que a nomeação por oferecimento decorre, apenas, da existência de um convite veiculado através das ordens de serviço, o segundo considera, também, a possibilidade do processo poder ser desencadeado através do oferecimento do militar para o exercício de uma determinada função militar, ou cargo. A nosso ver, a correcta interpretação do EMFAR deveria considerar o oferecimento com base na declaração do militar, sem existência de convite, como a regra, considerando, suplementarmente, a possibilidade de processamento por convite, indo, desta forma, mais de encontro ao “(...) pode ainda processar-se por convite (...)” do nº2 do artigo 136º.

Quanto ao tipo de informações constantes do convite, em ambos os casos existe uma certa homogeneidade, sendo estas relativas a características do cargo, ou função, requisitos a ele associado, prazos relacionados com a tramitação do processo e outro tipo de informações que sejam consideradas relevantes.

Decorrente de tudo aquilo que até agora foi descrito, vai, muito possivelmente, assistir-se à recepção de um número, em muitos casos considerável, de declarações por parte dos órgãos responsáveis pela gestão de pessoal, pelo que haverá necessidade de elaboração de listas cuja ordenação deverá resultar da aplicação de critérios previamente fixados. No que a estes concerne, refira-se que, apenas nos diplomas da Marinha e da Força Aérea, se encontram expressamente referidos, embora seja do nosso conhecimento que, no caso particular do Exército, os critérios de selecção são definidos através de Normas de Execução Permanente (NEP) emanadas pelo Comando do Pessoal, sob proposta da Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH).

Apesar de conhecidos, os critérios ou factores, como também são designados, que constituem a base para a nomeação por oferecimento na Marinha e na Força Aérea, variam



ligeiramente. Na Marinha, aquando da preparação dos elementos para a nomeação, por parte das repartições de pessoal, deverão ser considerados “os seguintes factores:

- a) Tipo e natureza das comissões efectuadas;
- b) Registo curricular, designadamente informações sobre as características recomendáveis para o desempenho do cargo;
- c) Satisfação oportuna das condições especiais de promoção;
- d) Posto e antiguidade relativa;
- e) Tempo de serviço no cargo que ocupa.”

Na Força Aérea, o processamento dos elementos por parte da Direcção de Pessoal (DP), que se irão traduzir na elaboração de uma lista de ordenação, com base na qual se opera a nomeação, “resulta da aplicação cumulativa dos seguintes critérios:

- a) Exigências do cargo ou função;
- b) Satisfação dos requisitos técnicos e profissionais necessários;
- c) Antiguidade no posto.”

À semelhança da nomeação por escolha, as Normas de Nomeação e Colocação da Marinha também apresentam, em anexo, uma lista de cargos a preencher através de nomeação por oferecimento, designada de “quadro 2”. Nas Regras de Nomeação e Colocação do Exército a menção aos cargos ou funções de nomeação por oferecimento é feita por exclusão de partes (“...são todos aqueles que não são por escolha”). No caso da Força Aérea não é feita qualquer referência, relativamente a esta matéria.

Adicionalmente, o diploma da Marinha apresenta algumas disposições relativas à verificação do requisito do posto, bem como os motivos que, em termos gerais, são passíveis de exclusão dos militares do processo de candidatura.

Por último, no que respeita à competência para a nomeação, na Marinha, e relativamente ao caso concreto dos oficiais, ela recai sobre o Superintendente dos Serviços do Pessoal da Armada (SSPA). Quanto ao Exército, não existe qualquer referência, em relação a este assunto. No que concerne à Força Aérea ela é mantida no nível hierárquico superior, ou seja, encontra-se atribuída ao CEMFA que, por despacho e sob proposta fundamentada da DP, procede à mesma.

#### **f. Nomeação por Imposição**

A terceira modalidade é a nomeação por imposição, também designada no caso da Marinha e do Exército de nomeação por imposição de serviço. Esta constitui uma forma derradeira de fazer face a situações em que não se revelou possível suprir uma necessidade

---



para um determinado cargo ou função, através do recurso à nomeação por escolha, ou por oferecimento.

A nomeação por imposição tem por base a elaboração de uma escala, cuja finalidade é a ordenação dos militares com vista ao exercício de uma função ou cargo adequado a determinado posto, tendo como critério a satisfação dos requisitos técnicos e profissionais que se revelem necessários a tal exercício.

No entanto, este critério, para além de relativamente genérico, deve ser complementado com outros que se revelem apropriados. Neste particular, o diploma do Exército apenas acrescenta que para além do critério definido para a nomeação por imposição de serviço, a ordenação dos militares decorrerá da sua antiguidade e a sua nomeação será efectuada pela DARH, observando as escalas, “de acordo com a ordem de prioridade da menor antiguidade”. Em nosso entender, e considerando o significado que o meio castrense atribui à antiguidade, esta ordem de prioridade apenas será adequada nos casos em que a colocação efectiva não se possa conciliar com a colocação de preferência, caso contrário, a ordem de prioridade que deveria prevalecer seria a da maior antiguidade. Embora não se encontre referenciado, a definição dos procedimentos para a elaboração das escalas é feita através de NEP do Comando de Pessoal, mediante proposta apresentada pela DARH. No que respeita à Força Aérea, cumulativamente com o critério geral mencionado (“satisfação dos requisitos técnicos e profissionais necessários para o exercício de determinada função própria do posto ou cargo”) deverá ser considerado o maior tempo de permanência na colocação. Adicionalmente, a ordenação processar-se-á tendo em consideração a maior e a menor antiguidade no posto. A primeira deverá ser considerada “nos casos em que:

- a) Tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação e tenham residência habitual nessa mesma área;
- b) Tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação e não tenham nesta a residência habitual;
- c) Tenham residência habitual na área de colocação.”

A segunda deverá ser considerada “nos casos em que:

- a) Não tenham efectuado declaração de preferência na área de colocação;
- b) Não tenham residência habitual na área de colocação.

A verificação destes critérios deverá obedecer à sua aplicação por ordem decrescente. No que respeita às Normas de Nomeação e Colocação da Marinha, estas não são peremptórias,

---



subordinando-os à necessidade de atender à oportunidade de satisfação das condições especiais de promoção a que os militares se encontram sujeitos e aos princípios gerais a que devem obedecer as diferentes modalidades de nomeação neste Ramo, como sejam:

- a) “Satisfação das necessidades de serviço;
- b) Garantia do preenchimento das condições do desenvolvimento da carreira;
- c) Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida;
- d) Conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço.”

Esta última alínea remete-nos para um dos expedientes através do qual os Ramos procuram, de certa forma, alinhar os interesses pessoais com os do serviço e que na nomeação por imposição desempenha um papel com uma certa relevância, em termos processuais: a manifestação (Marinha) ou declaração (Exército e Força Aérea) de preferência. Esta declaração ou manifestação de preferência mais não é do que uma expressão de vontade por parte do militar, cujo peso será definido, por cada Ramo, através dos critérios anteriormente referidos. Curiosa é a natureza de que se reveste. Se no caso do Exército e da Força Aérea ela acaba por assumir um cariz mais geográfico, através da escolha da colocação, área e Unidade/Órgão, na Marinha assume um cariz mais funcional, mediante a manifestação de preferência nas seguintes áreas:

- a) “Operacional, embarcado ou em terra;
- b) Pessoal;
- c) Material;
- d) Financeira;
- e) Autoridade Marítima;
- f) Hidrografia e Oceanografia.”

Estas preferências poderão ainda ser alargadas a outras áreas funcionais, exercício de funções em determinados organismos e áreas geográficas.

O Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea fixa ainda o prazo de entrega (31 de Março) das declarações de preferência, para que possam ser consideradas aquando da elaboração da escala, tendo por base os critérios anteriormente mencionados. Relativamente ao Exército, não são mencionados os prazos para a entrega das declarações de preferência, apenas referindo o dia 1 de Fevereiro como a data limite para difusão e publicitação anual das escalas. Desta forma, assegura-se ao militar a possibilidade de reclamação até à homologação da escala (31 de Março), bem como uma maior

---



transparência, facilitando o planeamento da vida militar. No que se refere à Marinha, não é feita qualquer tipo de alusão, em termos de prazos.

#### **g. Duração**

Como regra geral, o período mínimo de permanência em UEO é de três anos na Marinha, “(...) com obediência a um tempo mínimo de dois anos”, e de dois anos no Exército e na Força Aérea. Ainda no que toca à duração das comissões o texto da Marinha apresenta algumas disposições adicionais, umas delas complementares, e outras fixando as exceções à regra apresentada. No caso da Força Aérea, as disposições acessórias visam complementar e clarificar situações decorrentes da aplicação da regra geral.

#### **h. Outros**

Tendo em conta que a colocação do militar pode resultar no deslocamento para fora da sua área de residência, o diploma da Marinha determina que, na ausência de legislação que regule a atribuição do subsídio de deslocamento, as colocações fora da área de Lisboa sejam consideradas como nomeações por escolha ou por imposição de serviço. Por seu turno, o diploma da Força Aérea, tendo em vista agilizar o processo de atribuição do suplemento de residência, considera a declaração de preferência válida para esse efeito.

Adicionalmente, os três regulamentos possuem disposições no sentido de identificar situações que constituem excepção à sua aplicação, como sejam as decorrentes de exigências de programação de carreiras, de funções docentes, de instrução e outras que constituam situações de inamovibilidade, bem como as comissões especiais.

### **4. A Política de Colocações na Marinha Francesa e no Sector Privado**

#### **a. A Marinha Francesa**

A política de colocações dos militares das FFAA constitui algo de inelutável na gestão dos seus recursos humanos (RH), sendo transversal a todos os Ramos, bem como a todos os países, embora, quer num caso, quer no outro, as suas idiossincrasias favoreçam o aparecimento e desenvolvimento de características próprias.

No sentido de procurar obter uma perspectiva diferente da mesma problemática, com vista à possível identificação de novas bases para a construção de um novo modelo de colocações, iremos debruçar-nos sobre o regulamento de colocações da Marinha Francesa,



procurando ao mesmo tempo identificar diferenças e similitudes com os regulamentos nacionais analisados no capítulo precedente.

Tendo em vista evitar qualquer tipo de engano, ou confusões, iremos utilizar o termo “Marinha Francesa”, em substituição do termo “Marinha Nacional”, tradução literal da expressão consagrada nos documentos oficiais para “*Marine Nationale*”.

Comecemos, então, por tentar efectuar o enquadramento legal relativo ao normativo de colocações aplicado na Marinha Francesa.

A um nível superior vamos encontrar o *Arrêté Ministériel* nº 290 de 3 e Dezembro de 2002. Este documento diz respeito à política de emprego do pessoal militar da Marinha que se encontra sob a Direcção do Pessoal Militar da Marinha (“*Direction du Personnel Militaire de la Marine*”) (DPMM). Nele são fixados os objectivos desta política, é definido o sentido a atribuir aos conceitos mais relevantes com ela relacionados e que foram abordados no enquadramento conceptual, são apresentados os princípios gerais que constituem a base do processo de colocações e a possibilidade de colocações temporárias.

No que se refere aos objectivos, esta política procura adequar em qualidade e em quantidade as necessidades da Marinha Francesa (definição, gestão previsionar, formação e prioridades) com as competências do pessoal designado para os cargos que se encontram previstos nos *plans d’armement*. Neste particular, vamos também encontrar quer no EMFAR, quer nos Regulamento dos Ramos, vertida a ideia da harmonização entre as necessidades e requisitos de um cargo ou função, e as qualificações técnicas e qualidades pessoais.

Outro dos desígnios é o de proporcionar aos militares, por um lado, a oportunidade de aumentar os seus níveis de competência através da comissão desempenhada e oferecer, por outro lado, perspectivas claras em termos de carreira e desenvolvimento profissional. A este nível, e no que se refere aos diplomas nacionais que temos vindo a analisar, apenas as Normas de Nomeação e de Colocação da Marinha referem, na alínea b) do artigo 3º, como um dos princípios a que devem obedecer as colocações, a “garantia do preenchimento das condições do desenvolvimento da carreira”.

O processo de colocações deverá ainda, no respeito das regras e procedimentos, garantir uma boa transparência na gestão do pessoal, procurando, sempre que possível, um tratamento, caso a caso, das diferentes situações pessoais e profissionais dos militares. Embora a questão da transparência se possa considerar subentendida nos regulamentos nacionais, o facto é que não se encontra mencionada de forma expressa enquanto princípio



enformador. No que toca à consideração das situações pessoais e profissionais dos militares, apenas o diploma da Marinha apresenta de forma expressa como princípio a “conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço”. Pode-se, no entanto, considerar que, no caso do Exército e da Força Aérea, apesar de não se encontrar consagrado enquanto princípio, encontram-se consagrados alguns meios, nomeadamente a nomeação por oferecimento que, de certa forma, permite ao militar tomar a iniciativa quanto a uma colocação que se revele mais adequada, em termos pessoais, e as declarações de preferência que procuram, na medida do possível, constituir-se como informação adicional para uma decisão mais consonante com os anseios individuais.

O diploma francês define também os grandes pilares, em termos orgânicos, sobre os quais assenta esta política: a DPMM, as *Autorités Gestionnaires des Emploi* (AGE) e as *Autorités de Tutelle* (AT). Apesar da responsabilidade ser da DPMM, ela é executada pelas AGE e pelas AT, procurando, dessa forma, potenciar um conjunto de conhecimentos decorrentes da sua proximidade do pessoal e do emprego e percurso de carreira dos militares das diferentes especialidades. No caso português não se verifica este nível de descentralização, não se assistindo a tomadas de decisão, relacionadas com nomeações, a um nível inferior ao das Direcções responsáveis pelo pessoal.

Tendo o conceito de *affectacion* sido anteriormente clarificado, convém, no entanto, apresentar as tipologias e modalidades que este se pode revestir:

- Segundo a sua natureza: estados-maiores, direcções, serviços, formações de mar (navios), de forças de superfície e submarinas, formações de terra (base naval), formações de aeronáutica naval, organismos de formação;
- Segundo a sua localização: na metrópole, no ultramar ou no estrangeiro;
- Segundo a sua duração, fixada pela DPMM, de acordo com as necessidades do serviço.

Quanto aos princípios gerais do processo de colocações, destaca-se o facto das nomeações serem designadas pelo Ministro da Defesa, o que de alguma forma é revelador da importância atribuída a esta temática, no seio da FFAA Francesas, neste caso, da sua Marinha. Outros dois princípios que se relevam respeitam à delimitação, em termos de centralização e descentralização das decisões relativas à preparação das nomeações, por parte da DPMM. Neste particular, refira-se a centralização nesta Direcção, por um lado, da preparação de nomeações que se revestem de algumas particularidades (ultramar, cargos no estrangeiro ou que requeiram uma concertação estreita entre o Estado-Maior das Forças

---



Armadas, o Estado-Maior da Marinha ou uma Direcção Central), por outro lado, a descentralização da preparação de nomeações ao nível das AGE. Na proposta de nomeação devem ser consideradas as necessidades de formação, os anseios do pessoal, as suas competências e as suas perspectivas de carreira. De acordo com o referido, constata-se a preocupação que presidiu à elaboração deste *Arrêté*, no sentido de consagrar o bem-estar e desenvolvimento pessoais dos militares, naturalmente com o intuito de os fazer traduzir em termos de motivação e conseqüentemente desempenho organizacional.

No cumprimento do nº V do artigo 3º do *Arrêté* nº 290 foi elaborada a *Instruction* nº 248/DEF/DPMM/I/E de 19 de Julho de 2006. Este documento apresenta o conjunto de regras que regulamentam os movimentos e as nomeações dos oficiais, aspirantes e oficiais-alunos, ordenados pela DPMM. Nesse sentido, são abordados alguns tópicos como os aspectos gerais das nomeações, os tempos, movimentos e apresentações, os procedimentos relacionados com a nomeação, a preparação e publicação das nomeações, as preferências, e a aptidão médica e preparação física do pessoal.

Passemos, então, a uma análise mais profunda dos aspectos mais relevantes dos tópicos referenciados.

No que se refere aos aspectos gerais das nomeações debruçemo-nos sobre as ordens de nomeações. A este nível, e de acordo com o anteriormente referido e consagrado no *Arrêté* nº 290, as decisões relacionadas com as nomeações do efectivo de oficiais são tomadas pelo Ministro da Defesa que, no entanto, delega no Director do Pessoal Militar da Marinha. Estas devem ser preparadas pela DPMM através do seu Gabinete “Oficiais”. Uma nomeação<sup>4</sup> implica, em termos de jargão, um desembarque (*débarquement*) e um embarque (*embarquement*), originando uma passagem entre os organismos encarregues pela gestão militar e administrativa de um oficial. Considera-se que a data oficial de uma nomeação coincide com a data de apresentação (*ralliement*), a não ser que esta se encontre expressa por escrito na decisão ministerial. Entre o desembarque e a apresentação de um oficial decorre um período de tempo designado de duração do movimento (*délais de route*). Ainda dentro dos aspectos gerais, vamos encontrar um dos pontos mais importantes e interessantes que é a definição dos tipos de nomeação e que permite fazer o paralelismo com as modalidades de nomeação previstas no acervo legal português. Segundo o diploma francês, um oficial pode ser nomeado:

---

<sup>4</sup> Como foi referido no capítulo relativo ao enquadramento conceptual, a interpretação do conceito de nomeação “francesa” (*mutation*) é mais extensiva, considerando, para além do acto administrativo de designação do militar para ocupar um cargo, o movimento entre duas colocações (*affectations*).



- Em substituição de outro oficial, num cargo do *plan d'armement* . Esta situação constitui o caso mais frequente;
- Em substituição numérica de outro oficial. A substituição é feita em termos de *formation*, mas não ocupa o cargo previsto no *plan d'armement*;
- Em complemento. O oficial ocupa um cargo do *plan d'armement* que se encontra vago à data de nomeação;
- Em suplemento:
  - Por necessidade da Unidade: consiste na colocação de pessoal por necessidade da *formation*, para uma missão nova e pontual, cuja duração se encontre compreendida entre os seis meses e um ano, não havendo, desse modo, lugar à criação de um novo cargo no *plan d'armement*.
  - Por necessidade das AGE:
    - Necessidades de gestão: colocação do pessoal para fazer face a um excedente temporário de pessoal, ou pessoal indisponível;
    - Necessidades de formação: colocação de pessoal em formação longa, ou seja, superior a seis meses.
- Provisoriamente: o oficial não vai ficar colocado na *formation* para a qual foi nomeado, devendo receber uma nova nomeação no mais curto espaço de tempo. Este tipo de nomeação não confere o direito a indemnização por mudanças de residência.

Independentemente dos objectivos almejados pelos diplomas de colocações portuguesas e pelo francês, que como anteriormente referimos são na sua globalidade muito semelhantes, os tipos, ou modalidades de nomeação reflectem uma perspectiva diferente para uma mesma problemática. Como acabámos de apreciar, os tipos de nomeações preconizadas pela *Instruction* atendem à sua finalidade. As modalidades de nomeações definidas pela legislação portuguesa tem por base a forma como administrativamente o processo é desencadeado (escolha, oferecimento, imposição).

Relativamente ao tópico dos tempos, movimentos e apresentações, este reflecte algumas características, não propriamente do Ramo, mas sim do país e da sua implantação territorial. Desta situação surge, entre outras, a necessidade de regulamentar os movimentos entre as colocações. Assim, nos casos em que o movimento de pessoal decorre entre a metrópole e o ultramar, ou o estrangeiro, a modalidade do movimento deverá ser determinada na decisão ministerial de nomeação. Quando a movimentação



decorre a partir de uma colocação no ultramar entre outra colocação ultramarina ou a metrópole, a modalidade do movimento deverá ser regulada pela autoridade marítima local, ou seja, o factor determinante para a determinação da tipologia de movimento é a sua origem. No caso português, não se encontram estabelecidas modalidades para a movimentação dos militares, o que, de certa forma, poderá ser justificado com a dimensão do país e a inexistência de territórios ultramarinos.

Em relação às modalidades de apresentação, estas são determinadas pela utilização de expressões específicas que, juntamente com as condições e data de apresentação, são objecto da decisão ministerial de nomeação. Estas podem assumir as seguintes formas:

- “Após substituição”. O oficial inicia o seu movimento após a transmissão do cargo, devendo apresentar-se na sua nova colocação até ao final do prazo estabelecido para a movimentação. A duração do movimento é estabelecida pelo comandante da *formation*, não podendo ultrapassar, salvo casos excepcionais, os cinco dias.
- “Imediatamente”. O oficial deverá dar início à sua movimentação imediatamente, num prazo que não deverá exceder as 48 horas após a recepção da ordem de nomeação, não beneficiando, regra geral, do período acrescido de movimentação (*délai de route*).
- “Após autorização”. O oficial beneficia, normalmente, de autorização antes de se apresentar na sua nova *formation*. Nesta situações usufrui de um período acrescido para a sua movimentação.
- “Após CFC”. O oficial apresentar-se-á na sua nova *formation*, após o término da sua licença de final de campanha (*Congés de Fin de Campagne*), destinado a servir em terra, de acordo com a sua escolha prévia.
- “Posteriormente”. A data de apresentação do oficial será determinada posteriormente, por decisão ministerial.

Embora os regulamentos das FFAA Portuguesas não apresentem este nível de detalhe ao nível dos procedimentos relativos às colocações, alguns deles são ponderados em termos práticos como por exemplo a consideração de datas de nomeação que assegurem, para certos cargos, períodos de sobreposição, evitando períodos de carência e assegurando uma transição tranquila.

Nos procedimentos de nomeação considerados na *Instruction* nº248 são abordados aspectos administrativos das nomeações que, atendendo à sua natureza, não consideramos relevantes para a nossa análise.

---



No que respeita à preparação e publicação das nomeações, os movimentos de pessoal deverão, na sua maioria, ser agrupados no Verão de cada ano, sendo publicados no Plano Anual de Nomeações (*Plan Annuel de Mutation*), plano este cuja difusão deverá ocorrer, sempre que possível, antes do dia um de Abril, principalmente nos casos em que os movimentos de pessoal envolvem a mudança de região. Não obstante a existência do plano, a DPMM poderá efectuar as nomeações que considere adequadas para fazer face a cargos que, de forma inopinada, ficaram vagos, ou necessidades que, entretanto, surgiram. Ainda assim, o facto de existir um plano de movimentação cujo conhecimento é público e antecipado, em relação à data do movimento, permite, não só transmitir uma certa transparência, como também um melhor planeamento, em termos pessoais, aos oficiais envolvidos. Embora os regulamentos não façam menção a qualquer tipo de plano, em Portugal, os Ramos, ao nível dos seus órgãos responsáveis pela gestão do pessoal, fazem um planeamento das colocações, constituindo este um instrumento de trabalho e não um meio oficial de divulgação dos movimentos de pessoal.

À semelhança do que acontece com as nossas FFAA, também no diploma da Marinha Francesa se encontra prevista a possibilidade dos militares poderem exprimir as suas preferências pessoais, no que respeita aos aspectos geográficos e profissionais das suas colocações. Para tal, deverão preencher o “*bulletin de desiderata*”, o equivalente à declaração de preferência nacional. Os desejos manifestados neste documento deverão ser sempre considerados aquando da nomeação, desde que se revelem compatíveis com as necessidades da Marinha Francesa.

Por último, no que à aptidão médica e preparação física do pessoal respeita, a *Instruction* apresenta quais os casos específicos em que estas poderão ter influência na nomeação dos oficiais, à semelhança do que se passa em Portugal, embora também neste caso esta temática não seja objecto de menção nos diplomas nacionais.

Como síntese da análise efectuada aos documentos enquadrantes da política de pessoal da Marinha Francesa poderemos dizer que ao nível das suas semelhanças, elas encontram-se mais relacionadas com as características universais da carreira militar, do que propriamente do Ramo. Por outro lado, as suas diferenças parecem reflectir especificidades culturais e geográficas de um país que para além de uma extensão territorial mais vasta, apresenta uma linha de costa com algumas particularidades, possuindo, ainda, uma dimensão ultramarina.



## **b. O Sector Privado**

A necessidade de preenchimento de cargos ou funções na estrutura de uma organização não constitui um exclusivo das FFAA. Na realidade, esta é uma situação cuja pertinência é transversal a toda a sociedade, não fazendo distinção entre os diferentes sectores. De facto, uma das características das organizações é a sua longevidade, ou seja, quando se constitui uma organização parte-se do princípio que ela irá perdurar no tempo e, como tal, deverá apetrechar-se de todos os meios necessários para se regenerar. É dentro deste processo de regeneração que poderemos enquadrar o processo colocações que temos vindo a analisar, no âmbito das FFAA Portuguesas e da Marinha Francesa. No entanto, neste capítulo iremos efectuar uma incursão no sector privado, com o intuito de procurar fazer um paralelismo com as FFAA, ao mesmo tempo que tentaremos identificar aspectos positivos e negativos que poderão constituir-se como factores relevantes a ter em consideração para o levantamentos das bases para um modelo de colocações.

Ao nível do sector privado, o preenchimento das vagas que vão surgindo na estrutura de uma organização é efectuado através do recurso ao recrutamento. Este pode assumir as modalidades de recrutamento interno, ou de recrutamento externo. Se considerarmos o caso das FFAA, podemos concluir que também elas recorrem ao mesmo expediente, no entanto com as devidas particularidades. Enquanto o recrutamento externo, é apenas aplicado para preencher os cargos situados na base da estrutura organizacional de cada classe, recorrendo a candidatos vindos de fora, o recrutamento interno é aplicado para o preenchimento de cargos dentro da estrutura organizacional, que não a base das classes, recorrendo a candidatos provenientes do seu interior. No sector privado, a utilização de cada uma das modalidades não obedece a nenhuma regra particular, mas apenas à política de gestão de RH definida superiormente.

Para o estudo da temática versada pelo presente trabalho, apenas nos iremos focalizar nos aspectos relacionado com o recrutamento interno, uma vez que é este que, salvo as devidas peculiaridades, se aproxima do conceito de processo de colocações, definido anteriormente. Feita que foi a delimitação, desde logo há uma questão que nos assalta: Afinal de contas, a que é que se deve a importância que algumas organizações parecem atribuir ao recrutamento interno, nomeadamente as FFAA?

A resposta mais lógica poderia ser uma relação custo-benefício mais favorável, quando comparada com o recrutamento externo. No entanto, essa questão irá ser abordada mais adiante. Na verdade, a importância do recrutamento interno em algumas organizações



encontra-se relacionada com a sua cultura organizacional. Segundo algumas opiniões, este revela-se bastante adequado para grandes organizações onde se valoriza a amizade (HRM Advice, 2008). Como facilmente se depreenderá, as FFAA parecem encaixar-se, perfeitamente, nesta descrição, uma vez que, para além do elevado número de efectivos que cada um dos Ramos conta nas suas fileiras, é, também, apanágio da actividade castrense a promoção e desenvolvimento do chamado “espírito de corpo”.

Tal como acontece no meio militar, também no sector privado os movimentos, ou novas colocações, dos elementos no seio de uma organização podem ser desencadeados por promoção (movimentação vertical), transferência (movimentação horizontal), ou transferência com promoção (movimentação diagonal) (Chiavenato, 2004).

Estes tipos de movimentos, dentro de uma organização, exigem um elevado e constante nível de coordenação e integração entre o órgão responsável pelo recrutamento e os restantes sistemas e bancos de dados. No sector privado muitas das organizações recorrem à criação de bancos de talentos para o recrutamento interno, permitindo desta forma uma gestão mais otimizada do seu capital humano, especialmente quando a exigência, em termos das suas qualificações, é elevada (Chiavenato, 2004). A este nível, também no campo militar poderemos afirmar que o processo de colocações é a face visível, ou um subsistema, dentro de um sistema de complexidade superior, alimentado por um conjunto de informações, de origem variada, com vista a assegurar a qualidade das decisões tomadas.

Tendo como referência Idalberto Chiavenato (2004), analisaremos aquilo que o autor considera constituir os dados básicos para o recrutamento interno, tendo por base os elementos e informações originários de outros subsistemas, ao mesmo tempo que tentaremos efectuar, na medida do possível, o correspondente paralelismo com as FFAA Portuguesas.

Os dados básicos para o recrutamento interno podem, então, apresentar a seguinte forma:

- **Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de selecção a que se submete aquando do seu ingresso na organização.** No que se refere ao meio militar, e particularmente ao nosso objecto de estudo (os oficiais dos diferentes Ramos das FFAA, oriundos das respectivas Academias), os testes de selecção para o ingresso na organização apenas servem para a admissão nas fileiras dos respectivos Ramos, mais concretamente nos seus Estabelecimentos Militares de



Ensino Superior. Ou seja, uma vez que o efectivo desempenho de funções por parte destes militares é precedido de um período de formação de vários anos, os resultados que na realidade acabarão por desempenhar um papel importante são as classificações finais dos respectivos cursos. Estas constituem um dos principais factores determinantes da antiguidade que, como foi referido anteriormente, desempenha um papel importante enquanto critério para o processo de colocações, independentemente do movimento que estas venham a assumir.

- **Resultados das avaliações de desempenho do candidato interno.** No caso particular das FFAA, também as avaliações de que são alvo os seus elementos podem condicionar o processo de colocações, nomeadamente através de alterações de antiguidade, em casos excepcionais, mas também através de juízos ampliativos que, de certa forma, podem influenciar a selecção de um determinado militar para o desempenho de um cargo ou funções específicas, assumindo desta forma um papel relevante em algumas modalidades de nomeação, designadamente a nomeação por escolha.
- **Resultados dos programas de treino e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno.** Também neste particular poderemos dizer que, tal como no sector privado, também nas FFAA a formação complementar que vai sendo ministrada aos oficiais, no decurso da sua carreira, constitui-se como um factor determinante para as suas futuras colocações. Um dos melhores exemplos que ilustram esta realidade é o próprio CEMC. Mesmo atendendo ao facto da sua importância, nos casos da Marinha e da Força Aérea, não ser tão valorizada como no caso particular do Exército, o referido curso assume um papel manifesto no decurso das futuras colocações, e conseqüentemente das carreiras daqueles que o frequentam, independentemente do Ramo a que pertencem.
- **Análise e descrição do cargo actual do candidato interno e do cargo em consideração, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e os requisitos que serão necessários.** No que respeita a este aspecto, poderemos dizer que as regras de nomeação e colocação dos militares dos diferentes Ramos são peremptórias, apresentando a necessidade de adequação das qualificações técnicas e qualidades pessoais com as exigências do cargo ou funções a desempenhar.
- **Planos de carreiras ou planos de encarreiramento ou ainda planeamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajectória mais adequada do**



**ocupante do cargo considerado.** Apesar das estruturas relativas à gestão de RH dos diferentes Ramos contemplarem órgãos para a gestão de carreiras, os oficiais do CEMC 2008/09 ouvidos são unânimes quanto à diminuta (ou inexistente) importância que estes desempenharam, até agora, no decurso do seu percurso, enquanto militares.

- **Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto para o seu lugar).** Relativamente a este assunto, os três Ramos regem-se pelo mesmo diploma legal, ou seja o EMFAR. No seu título V, capítulo I, são fixadas as regras subjacentes às promoções, abordando aspectos que vão desde as suas modalidades, passando pelas condições gerais e especiais, entre outros.

Como facilmente se pode depreender pelas características dos dados que acabamos de apresentar, quer nos refiramos ao sector privado, ou ao meio militar, é exigido um enorme esforço e coordenação, no sentido de coligir todas estas informações, por parte dos órgãos responsáveis pela gestão dos RH.

Ao escolher a opção do recrutamento interno, uma organização pode fazê-lo de três diferentes formas: escolha directa, concurso interno, ou “recomendar um amigo” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001).

A **escolha directa** é utilizada para o preenchimento de cargos mais elevados na estrutura hierárquica de uma organização, ou daqueles que exijam um nível de responsabilidade determinado, traduzindo-se na nomeação, por parte da gestão, da pessoa que deverá ocupar um cargo específico, sem que, para tal, haja lugar a qualquer tipo de consulta prévia. A utilização deste expediente gera, com alguma frequência, algum mal-estar, no seio das organizações, sendo percebido como favorecimento, exclusão de candidaturas igualmente válidas ou demonstração abusiva de poder, ao pôr de parte um conjunto de candidatos que se constituem como alternativas idóneas. Quando comparada com as modalidades de nomeações previstas pelo EMFAR, e anteriormente analisadas, verificamos existirem algumas semelhanças com a nomeação por escolha, a qual, como já foi referido, se reveste de alguma discricionariedade.

O **concurso interno** baseia-se na publicitação, a nível interno, através da afixação de anúncios ou na intranet, do cargo a preencher e das condições necessárias, bem como dos prazos a cumprir. Ao optar-se por esta forma de recrutamento interno não deverão ser ignorados alguns aspectos fundamentais. Entre eles podemos enunciar o assegurar de que



todos os candidatos são bem tratados, devendo todos eles ser entrevistados e investigada a sua motivação para a candidatura. Devem ainda receber um *feedback*, relativamente à sua adequação ao cargo a que se candidatam, bem como deve haver a preocupação de fazer o reposicionamento, ao nível das expectativas, dos candidatos objecto de exclusão. Efectuando um paralelismo com as nomeações dos militares, o concurso interno apresenta algumas características da nomeação por oferecimento, nomeadamente ao nível da publicitação do anúncio, que no caso das FFAA se pode processar por convite publicado em Ordem de Serviço.

Por fim, a última forma, “**recomendar um amigo**”, aparece, normalmente, associada ao concurso interno, traduzindo-se no convite a um membro da organização para apontar o nome de um amigo, ou conhecido, que este considere estar em condições de satisfazer os requisitos do cargo em aberto. Através deste procedimento consegue-se garantir a qualidade dos candidatos, quer em termos de compatibilidade com a cultura organizacional, quer em termos do cumprimento das capacidades necessárias para o desempenho do cargo. Na base deste sucesso está o rigoroso escrutínio, por parte de quem indica um nome, na tentativa de recomendar alguém que o prestigie. Nos caso em que se conseguem obter um número razoável de candidatos, este método revela-se muito vantajoso, pois, é mais barato que o recrutamento externo e mais célere que o concurso interno. Embora não encontremos no EMFAR nenhuma modalidade de nomeação que se possa equiparar a esta, em termos formais, podemos no entanto afirmar que nas FFAA também se recorre à sua utilização, nomeadamente na nomeação por escolha. Ou seja, sendo a nomeação por escolha da competência do CEM do Ramo, é obvio que, num elevado número de casos, ele não detém um conhecimento profundo dos nomeados, baseando as suas decisões nas informações ou recomendações provenientes de outras origens.

Um outro exercício que se revela interessante levar a cabo, consiste na análise das vantagens e desvantagens que, normalmente, são elencadas quanto ao recrutamento interno, no sector privado. Neste caso, a inovação, se assim se poderia chamar, seria uma tentativa de analisar de que forma é que as FFAA podem aproveitar, e até mesmo alavancar, as primeiras, procurando minimizar as segundas.

Começando pelas vantagens que a literatura especializada atribui ao recrutamento interno, e atendendo ao facto de que estas são apresentadas numa perspectiva do sector privado, não admira que a questão financeira assuma um papel importante na hora de

---



decidir. Sob este ponto de vista, o recrutamento interno é unanimemente considerado de mais económico, quando confrontado com o recrutamento externo. Segundo Torrington, Hall e Taylor (2005), o facto de se recrutar internamente torna-se mais barato, uma vez que, não é necessário despende dinheiro em anúncios de emprego ou agências de recrutamento. Estes podem, de forma mais simples e prática, ser substituídos por um anúncio numa *newsletter* da organização, recorrendo à intranet, ou através da afixação em locais próprios. Adicionalmente, as poupanças, em termos de redução dos custos e ganhos de eficiência, também podem resultar do facto dos candidatos internos se encontrarem numa situação mais privilegiada para ocuparem novos cargos e desempenharem as funções inerentes de uma forma mais célere do que aqueles que vêm do exterior, podendo até mesmo facilitar a transição, atendendo a que, são capazes de começar a assumir as suas novas responsabilidades ao mesmo tempo que ainda asseguram a realização de algumas tarefas do cargo anterior. Do ponto de vista das FFAA, as vantagens económicas do recrutamento interno, relativamente ao recrutamento externo, são por demais evidentes. Para tal, basta apenas tomar em consideração os custos de criação e funcionamento de uma estrutura permanente de recrutamento externo, que no caso militar assume a forma de centros de recrutamento e selecção.

Outra das vantagens apontadas é a rapidez (Chiavenato, 2004). Esta revela-se através do tempo poupado em demoras, quando comparado com o recrutamento externo, da expectativa do dia de publicação do anúncio, da resposta por parte dos candidatos, da possibilidade de que o candidato escolhido não se encontre em situação poder assumir de imediato o cargo por motivos legais, nomeadamente de cumprimento do período de aviso prévio para desvinculação do emprego actual, da demora inerente ao próprio processo de admissão, etc. O recrutamento interno também demonstra uma maior celeridade pelo facto das informações relativas aos RH se encontrarem disponíveis internamente, relativamente a cada candidato (Ratzburg, 1999). Efectuando um paralelismo com aquilo a que se assiste nas FFAA, verificamos que, efectivamente, também a rapidez com que se desenrola o processo de nomeações é maior, quando comparada com o processo de recrutamento e selecção orientado para o exterior, tirando partido dos sistemas de informação de gestão do pessoal existentes ao nível dos Ramos.

Para Chiavenato (2004), a movimentação interna de RH apresenta um maior índice de validade e de segurança, as quais se consubstanciam no conhecimento prévio do candidato, nomeadamente através de avaliações e apreciações dos chefes, a inexistência,



nalguns casos, de períodos experimentais e de integração, ou necessidade de informações cadastrais a seu respeito. A redução da margem de erro é obtida a partir do conjunto de informações que as organizações dispõem relativamente aos seus elementos. No meio castrense, este conhecimento preliminar dos candidatos revela-se determinante na adequação destes aos cargos e funções para os quais são nomeados, podendo mesmo assumir um papel central, como acontece nos casos em que o seu preenchimento é feito com recurso à nomeação por escolha.

Para além das vantagens já enunciadas o recrutamento interno constitui-se como uma poderosa fonte de motivação para os empregados, desde que as oportunidades para crescimento profissional e futuras promoções sejam por estes percebidas (Chiavenato, 2004). Torrington, Hall e Taylor (2005) referem que o recurso a candidatos internos fornece aos elementos de uma organização um incentivo para trabalhar com mais afinco, para demonstrar o seu compromisso para com a organização, criando com esta laços mais duradouros, diminuindo assim a possibilidade de abandono. Desta forma, o recrutamento interno cria uma espécie de ciclo que permite aumentar a moral entre os elementos de uma organização, pois não só é recompensado o bom desempenho e a lealdade, como também uma promoção conduz ao aparecimento de outra posição em aberto, gerando um efeito em cadeia. Se a vantagem apresentada também pode ser identificada no meio militar, o seu efeito é, no entanto, mais limitado devido a um certo automatismo que se cria sobretudo em termos de promoções. Mas o efeito também poderá ser negativo, como uma análise a diferentes situações e circunstâncias facilmente o demonstrará. Assim, devido à singularidade da condição militar poderemos ter uma situação em que a nomeação implica apenas um movimento horizontal, em que o militar é colocado num outro cargo, o qual não implica uma progressão em termos de carreira. Neste caso, se o desempenho das novas funções não for do agrado do militar, ou estas originarem um afastamento da sua área de residência, ou colocação de preferência, o efeito poderá ser uma desmotivação e quebra da moral, com os consequentes reflexos ao nível do seu desempenho.

O recrutamento interno permite ainda tirar proveito dos investimentos das organizações em matéria de treino, que muitas das vezes se tornam mais remuneradores quando os seus elementos ascendem a cargos mais elevados e complexos (Chiavenato, 2004). Se, por um lado, esta vantagem se repercute no caso das FFAA, por outro, também se verifica o caso inverso, ou seja, o de não aproveitamento do treino e experiência dos seus elementos. Como foi referido anteriormente, o tempo de permanência mínimo para

---



uma colocação pode revelar-se insuficiente para o desempenho de determinado tipo de funções que se revelem mais complexas, podendo um militar ser nomeado para um novo cargo sem que tenha atingido, ou no momento em que atinge, um desempenho cabal, com reflexos para eficiência e eficácia organizacionais.

Por último, outra das vantagens atribuída, mas no entanto discutível, é o desenvolvimento de um espírito de competição sadio entre o pessoal, considerando que as oportunidades são oferecidas àqueles que demonstrem condições para as merecer (Chiavenato, 2004). Anteriormente, tivemos oportunidade de mencionar que a antiguidade dos oficiais oriundos das Academias é fortemente determinada pelas classificações finais dos respectivos cursos, apenas sujeitas a alterações em casos que se revistam de alguma excepcionalidade. Nesse sentido, o argumento apresentado à cerca do espírito sadio de competição acaba por não encontrar suporte em ambiente militar.

Apesar dos méritos do recrutamento interno que foram apresentados, alguns autores consideram que também lhe podem ser imputadas algumas desvantagens. Vejamos, então, quais são aquelas que mais se destacam e de que forma é que se repercutem no meio militar.

Torrington, Hall e Taylor (2005) advogam que a principal desvantagem do recurso ao recrutamento interno, em detrimento do externo, deriva do número limitado de candidatos que permite a uma organização considerar. Desta feita, no que respeita ao processo de tomada de decisão, atendendo ao conjunto de alternativas consideradas, poderíamos dizer que procura uma resposta satisfatória e não uma resposta óptima. Ou seja, a escolha recai sobre alguém que se adequa à função, sem que se garanta que o melhor candidato tenha sido considerado. Com o decurso do tempo, esta situação pode levar a que a organização não seja tão bem servida quanto o seria, caso os candidatos internos tivessem que competir com candidatos externos pela mesma posição. Assim, não só é posta em causa a igualdade de oportunidades, como o desenvolvimento de um capital humano onde se privilegia a diversidade. No caso particular da instituição militar, poderemos dizer que esta enferma deste mal, mas de uma forma consciente e deliberada, como resultado de uma cultura organizacional muito forte, em que os valores nucleares são ampla e intensamente mantidos e partilhados (Robbins, 2001).

Para Chiavenato (2004), o recurso a candidatos internos exige que, no processo de admissão de novos elementos, se consiga garantir que estes possuem potencial de desenvolvimento para serem promovidos a cargos situados a um nível superior ao de



entrada, bem como a motivação necessária para os atingir. Caso a organização falhe na sua tarefa de assegurar as oportunidades de crescimento, na devida altura, arrisca-se a defraudar as expectativas dos seus elementos, conduzindo-os a uma situação de desmotivação e à consideração de oportunidades externas. No caso dos oficiais oriundos das Academias, os Ramos procuram assegurar a existência de potencial de desenvolvimento profissional, numa primeira fase, através dos testes físicos, médicos e psicotécnicos, juntamente com as classificações académicas. Numa segunda fase, através dos cursos ministrados nos seus estabelecimentos de ensino superior, cujo aproveitamento é obrigatório, sob pena de exclusão. No entanto, e apesar da tentativa de procurar assegurar o potencial de desenvolvimento pessoal dos candidatos admitidos, não são raros os exemplos em que, devido a uma gestão menos cuidada ao nível do pessoal, se assiste ao sobredimensionamento dos quadros nalguns postos, especialidades, armas ou serviços, pondo em causa a normal progressão na carreira, podendo conduzir a uma certa desmotivação e desinteresse pela organização militar.

Nalguns casos, o recrutamento interno pode gerar conflito de interesses entre os seus elementos, uma vez que nem todos demonstram ter as condições necessárias quando surgem as oportunidades de desenvolvimento, ou não sabem aproveitá-las. Por outro lado, pode ocorrer uma situação em que é o chefe que não conseguiu ascender na organização, ou não revela potencial de desenvolvimento, passando a rodear-se de subalternos com potencial limitado, ou atrofiam o desempenho e aspirações dos seus subordinados com receio da sua concorrência (Chiavenato, 2004). Relativamente às FFAA, no que concerne às chefias, poderemos dizer que não é aplicável pois, como já foi referido, a alteração das antiguidades, gerando ultrapassagens, não constitui uma regra, mas antes, uma excepção. Acrescente-se, ainda, o facto da carreira militar proporcionar aos seus elementos uma elevada rotatividade, em termos de colocações, originando, dessa forma, uma mudança de chefia.

A sucessão de recrutamentos internos pode conduzir ao que é comumente designado de princípio de Peter. Este defende que, numa hierarquia, todo o empregado tende a ascender ao seu nível de incompetência (Ratzburg, 1999). Uma forma de evitar esta situação é através da promoção do candidato interno numa base temporária. Esta constitui, assim, uma oportunidade para o candidato demonstrar a sua capacidade para o cargo, ao mesmo tempo que permite a sua substituição caso tal não se venha a verificar, procurando eliminar toda a carga negativa associada a uma despromoção. Como temos vindo a referir,



devido ao facto do desenvolvimento da carreira militar assentar, em certa medida, naquilo a que poderíamos chamar de automatismos, ela é tremendamente susceptível ao princípio de Peter, podendo permitir que a ascensão na carreira não estagne no primeiro nível de incompetência.

Por último, as evidências apontam para uma dificuldade na gestão eficaz das práticas de gestão do recrutamento interno. Um estudo levado a cabo pelo Institute of Employment Studies, em 2002, revela que podem ocorrer problemas graves, quando os candidatos internos não são seleccionados (Torrington, Hall e Taylor, 2005). Na sua origem estão as elevadas expectativas que, normalmente, são criadas por estes, quando comparadas com aquelas criadas pelos candidatos externos. Como resultados indesejados podem desenvolver-se sentimentos de amargura, antipatia e desmotivação. Associado a isto, existe uma maior probabilidade dos candidatos internos recorrerem a reclamações, alegando injustiça e discriminação, no seguimento do processo de selecção. Por essa razão, reveste-se de particular importância o tratamento cuidadoso dos aspectos relativos ao recrutamento interno, por forma a garantir que, não só a abordagem é justa, como também é percebida como tal, aos olhos de todos. Constitui-se, assim, como parte essencial do processo, fornecer aos candidatos um *feedback* honesto, completo, preciso e construtivo. No que concerne ao aspecto abordado, também as FFAA são afectadas pela forma pouco clara como as nomeações aparecem aos olhos dos candidatos, gerando por parte destes sentimentos de desconfiança e injustiça que se poderão traduzir no seu desempenho e desinteresse, relativamente à organização.

Concluída que está esta análise ao sector privado podemos, então, concluir que a necessidade de afectar pessoas a diferentes tipos de cargos ou funções no seio de uma organização é transversal a todos os sectores da sociedade, sejam eles o público ou o privado, com ou sem fins lucrativos. O recurso a elementos internos para o preenchimento dos referidos cargos ou funções, que nas FFAA se designa de processo de colocações, obtém, a nível civil, a designação de recrutamento interno. Embora possam ser apontadas algumas características distintivas entre as FFAA e o sector privado, de uma forma geral, as vantagens e desvantagens do referido processo são muito similares, podendo divergir ligeiramente, fruto das idiosincrasias próprias das organizações. Esta observação constitui um passo importante para o desenvolvimento do presente trabalho, uma vez que nos permite utilizar o meio civil, e em particular o sector privado, como *benchmark*, bem como um profícuo auxiliar para a consecução do objectivo do presente trabalho.

---



## 5. Desenvolvimento de um Modelo de Colocações

### a. A Importância do Capital Humano

A alocação de recursos em qualquer organização assume um papel de extrema importância, sobretudo num ambiente de elevada competição, onde a eficiência e eficácia se revelam como medidas implacáveis do sucesso organizacional. A gestão do seu capital humano tem assumido um papel central, sendo apontado por muitos como o principal activo de uma organização (Lawler III, 2008). No caso das FFAA, este argumento conserva toda a sua validade, o que confere aos regulamentos de colocações uma especial relevância no contexto geral da gestão de RH, ao nível dos Ramos. Sendo nossa intenção, neste capítulo, apresentar as bases que consideramos essenciais na construção de um modelo de colocações, convém no entanto referir que na abordagem a esta temática não deverá ser adoptada uma lógica cartesiana, mas antes uma lógica holística, em que o processo de colocações tem que ser visto enquanto fazendo parte de um sistema complexo, como é a gestão de pessoal, que por sua vez se constitui como parte integrante de um sistema, ainda maior e mais complexo, que é a organização, no caso concreto, cada um dos Ramos.

Na sequência do exposto, consideramos ser indispensável apresentar aquilo a que poderíamos chamar a “base das bases”. Ou seja, para que um modelo de colocações se revele verdadeiramente eficaz, para além dos seus méritos, ele deverá reflectir a importância que os Ramos, de forma autêntica, atribuem ao seu capital humano.

Segundo Lawler III (2008), existem três características nas estruturas organizacionais que revelam, de forma clara, se as suas chefias acreditam na importância do capital humano, ou se apenas se trata de meras palavras circunstanciais que ficam sempre bem em qualquer discurso: o conselho de administração, a função de gestão de RH e os sistemas de informação.

O **conselho de administração** poderá, aqui, ser entendido como o equivalente às chefias dos Ramos. Quando uma organização, efectivamente, valoriza o capital humano deverá fazê-lo reflectir ao nível do seu conselho de administração, através do acesso a *expertise* e informação necessária para compreender as matérias relacionadas com a gestão de RH, na sua estrutura. No que concerne à *expertise*, por exemplo, o autor considera que pelo menos um dos elementos do conselho deverá possuir um conhecimento profundo e sofisticado da pesquisa relacionada com a gestão de RH, eficácia organizacional, planos de sucessão, e aprendizagem e desenvolvimento, por constituírem “âncoras da gestão eficaz”

---



do capital humano” (Lawler III, 2008: 2). Se é impensável um conselho de administração sem peritos na área financeira e operacional, sendo as pessoas o activo mais importante numa organização, não só deverá ser assegurada a presença de um perito na gestão de RH, como o tempo devotado a estas matérias deverá, no mínimo, ser igual ao das áreas anteriormente referidas. Apesar de não pretendermos fazer uma apreciação relativamente às chefias dos Ramos, neste particular, consideramos que aquilo que foi referido se aplica na íntegra à instituição militar.

No que se refere à **função de gestão de RH**, também o seu departamento deverá reflectir a importância atribuída pela organização ao seu capital humano, devendo este constituir-se como o grupo de pessoas mais importante. A ideia que se pretende passar é a de que o departamento de RH deverá possuir, entre os seus elementos, alguns dos melhores talentos existentes na organização, bem como a melhor tecnologia de informação, constituindo-se, desta forma, como um recurso especializado valioso no desenvolvimento da estratégia, gestão da mudança, desenho organizacional e gestão de talentos. A composição deste grupo deverá compreender pessoal que planeia fazer carreira na área dos RH e, por esse motivo, desejavelmente será detentora de formação avançada e de um profundo conhecimento da temática. No entanto, a passagem pelo departamento de RH deverá ser encarada como uma etapa importante na carreira daqueles que, não tendo formação de base nesta área, pretendam aspirar a posições de chefia na organização, tal como acontece com a experiência na área operacional e financeira.

À semelhança do que acontece com outros departamentos, os programas de RH implementados deverão ser alvo de análise, submetendo-os a testes de eficácia que são aplicados a outros activos-chave da organização. Deverão também adoptar uma abordagem mais científica do processo de decisão. Contudo, para que se possam tomar boas decisões, torna-se necessária a existência de informação de qualidade.

A qualidade da informação encontra-se, em certa medida, relacionada com a última característica: os **sistemas de informação**. A importância destes deriva do facto de se considerar que tudo o que é medido é alvo de atenção. Albert Einstein vai mais longe e refere mesmo que “quando pomos um número numa coisa, sabemos algo sobre essa coisa” (Vasconcellos e Sá, 1996: 119). Para Lawler III (2008), esta implicação para o capital humano é muito directa. A única forma de garantir a qualidade do pessoal de uma organização é assegurando que as medidas ao nível dos RH são tão relevantes, rigorosas e abrangentes, quanto aquelas que se referem aos activos financeiros e ao capital físico. A

---



eficácia de um sistema de informação do capital humano pode ser avaliada pela sua capacidade de medir a contribuição do pessoal para a consecução dos objectivos mais críticos e estratégicos da organização. Deverá ainda fornecer bons indicadores relativamente à produtividade dos indivíduos e à forma como esta se encontra relacionada com o desempenho organizacional no seu todo, bem como aferir o estado das competências e capacidades organizacionais, com especial destaque para aquelas que se constituem cruciais para um desempenho de nível superior. Este tipo de informações irá permitir às chefias melhorar a qualidade das suas decisões, nomeadamente ao nível da alocação do pessoal, ou seja, poderá desempenhar um papel determinante no processo de colocações. No que respeita aos sistemas de informação de RH nas FFAA, refira-se que, aquando da implementação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) comum, a prioridade foi dada à área financeira e posteriormente à área logística, tendo a entrada em funcionamento do módulo de RH sido prevista para uma fase posterior. Esta, no entanto, viria a ser suspensa.

#### **b. Bases de um Modelo de colocações**

Como temos vindo a referir, só faz sentido considerarmos um modelo de colocações, enquanto instrumento fundamental para a gestão do capital humano, através de uma abordagem abrangente que deverá reflectir-se no alinhamento dos mais pequenos detalhes com a estratégia organizacional. Caso contrário, a política de colocações apenas funcionará como uma ferramenta *ad hoc*, com reflexo ao nível da eficácia e eficiência organizacionais.

Centrando-se o discurso em palavras como eficiência, eficácia, produtividade, competitividade, vantagem competitiva, etc., poderá parecer não ser aplicável ao caso das FFAA, o que não é, de todo, verdade. A realidade mostra-nos que as FFAA têm que competir, juntamente com outras entidades, pelos mesmos recursos, inscritos no Orçamento de Estado. A sua legitimidade para atribuição de uma maior ou menor parcela desses recursos advém, entre outros factores, da percepção do valor do serviço, prestado pelas FFAA, por parte dos cidadãos, os seus “clientes”. Através do conceito de valor proposto por Snell, Youndt e Wright (1996), obtém-se uma visão mais clara. Segundo os autores mencionados, o valor pode ser definido como o rácio dos benefícios estratégicos para os consumidores derivados das competências relativamente aos custos incorridos. Desta forma os elementos de uma organização podem acrescentar valor através da redução dos custos, ou aumentando os benefícios para os seus clientes. Porque o valor tem impacto



directo no desempenho de uma organização, incluindo as FFAA, ele deverá influenciar as decisões relativas à gestão do pessoal (Barney, 1991).

Analisada que está a influência que políticas de pessoal de nível micro, como um modelo de colocações, podem desempenhar a um nível macro, passemos, então, à formulação dos fundamentos que consideramos deverem constituir-se como alicerces de um modelo de colocações.

Da análise aturada da bibliografia consultada e dos regulamentos de colocações dos Ramos, julgamos essencial, num modelo de colocações, a consideração de três dimensões: uma dimensão organizacional, uma dimensão pessoal e uma dimensão funcional.

A **dimensão organizacional** deriva de duas situações o alinhamento estratégico e o alinhamento cultural, ou seja, um modelo de colocações deverá promover a consecução dos objectivos estratégicos dos diferentes Ramos das FFAA, bem como reflectir a sua integridade através da ênfase dada à consistência e coerência entre valores e acção (Treviño-Rodríguez, 2007).

Antes de analisar cada uma das situações, tentaremos ilustrar e justificar através de um exemplo a importância, que temos vindo a defender, para o facto de não termos perder a noção do todo, reflectindo, assim, a relevância do “alinhamento”. Lourenço e Ilharco (2008) servem-se do exemplo do genoma humano para, por um lado, demonstrar a limitação dos métodos reducionistas, inspirados pelo paradigma cartesiano, por outro lado, revelar os desafios que enfrenta uma investigação conduzida segundo o paradigma da complexidade.

Os avanços a que temos assistido, quer em termos científicos, quer em termos tecnológicos, levaram a que se gerassem enormes expectativas em torno do projecto de mapeamento do genoma humano, nomeadamente da resposta à questão: O que é o Homem? Tendo por base o paradigma cartesiano, que consiste em dividir e separar para compreender o todo, os investigadores procuraram dividir o Homem na parte mais pequena que os actuais conhecimentos e tecnologia permitem: o gene. Analisado de forma isolada e descontextualizada, e depois de sequenciado, chegou-se à conclusão que os humanos são mais de 99,9 por cento geneticamente iguais. O curioso é que também somos praticamente iguais a um rato, a avaliar pela diferença genética de um por cento revelada pelo estudo. Mais curioso, ainda, é o facto do macaco só aparecer na terceira posição, com uma diferença genética de dois por cento. Para baralhar e deitar por terra algumas ideias pré-



concebidas, os autores citam um artigo de Craig Venter<sup>5</sup> que se refere à “quantidade modesta” de genes humanos, por comparação com o arroz. Este cereal possui quase o dobro dos nossos genes. Mas se a resposta não está nos genes, ou apenas nos genes, onde estará? Está nas complexas relações que se constituem entre os genes. As diferenças nas ligações e na sua forma de relacionamento são consideravelmente diferentes da do rato, do macaco, ou do arroz, tornando-nos, assim, distintos. Em resumo, a sustentação do argumento da existência de uma dimensão organizacional, num regulamento de colocações, passa pela ideia de que é necessário olhar para as partes para ver o todo ao mesmo tempo que se olha o todo e vê-se as partes.

Pegando na questão do alinhamento estratégico, um modelo de colocações só se constituirá como um instrumento importante na gestão de RH se for desenvolvido e integrado coerentemente no planeamento de RH. O planeamento de RH centra-se na análise das necessidades organizacionais e das estratégias para as satisfazer, procurando responder de forma proactiva às mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo. Este planeamento deverá permitir que o número correcto de pessoas adequadas estão disponíveis na altura certa e nos devidos lugares, traduzindo, desta forma, para a realidade os planos organizacionais. Torna-se estratégico, quando existe uma tentativa de antecipar tendências de longo prazo para os RH, relativamente às constantes mudanças que se verificam nas condições ambientais que a organização enfrenta (Rothwell e Kazanas, 2003). Segundo Lam e White (1998), uma das razões porque se deve dar importância a este assunto prende-se com o facto das organizações que gerem estrategicamente os seus RH tenderem a superar o desempenho dos seus concorrentes que não o fazem.

No que se refere à questão do alinhamento cultural que, como referimos, deverá reflectir a integridade organizacional, por meio da ênfase dada à consistência e coerência entre valores e acção, a sua importância deriva da tentativa de anular ou, pelo menos, paliar uma das desvantagens, anteriormente apontadas, para o recrutamento interno e que se prende com o recurso a reclamações, alegações de injustiça e discriminação, aos quais estão associados sentimentos de amargura, antipatia e desmotivação, influenciando o desempenho organizacional. Existem vários estudos que comprovam a influência das interacções e relações saudáveis entre os seres humanos para o sucesso organizacional, outros que chamam a atenção para o papel crítico que a coerência e a consistência desempenham no desenvolvimento e implementação da estratégia de uma organização e

---

<sup>5</sup> VENTER, J. Craig J. C. et al. (2001) “The Sequence of the Human Genome”, *Science*, 291.



outros, ainda, que revelam que as organizações que actuam com integridade convidam à confiança, por parte dos seus elementos (Trevinyo-Rodríguez, 2007). Trevinyo-Rodríguez (2007) considera que a integridade é uma questão social que remete, não somente para a consistência entre acção e princípio, mas também para a adesão a princípios e padrões morais geralmente aceites, de origem social, validados e reforçados de forma consensual, em conformidade com a razão e a justiça. Alguns desses requisitos são:

- Consistência – casos similares são tratados de forma similar;
- Universalidade – aplicação a nós próprios das considerações que aplicamos aos outros;
- Dar razões ou apoiar uma posição ou acções, preocupar-se com os outros, ou mostrar preocupação.

Por todas estas razões invocadas, consideramos que os princípios e valores que deverão enformar um modelo de colocações poderão e deverão traduzir-se em acções (indicadores) visíveis como o fornecimento de um *feedback* honesto, completo, preciso e construtivo (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

Passando à **dimensão pessoal** de um modelo de colocações, consideramos que este deverá assentar num bom sistema de avaliação de desempenho e na garantia do desenvolvimento de carreira.

Começando pelo sistema de avaliação de desempenho, refira-se que Camara, Guerra e Rodrigues (2001) lhe atribuem um papel central entre as ferramentas da gestão de RH. Segundo estes autores, através daquele pode-se proceder à validação dos métodos de recrutamento que uma organização utiliza. Ou seja, podemos atribuir-lhe um papel duplo, a jusante e a montante, no processo de colocações. Não só é utilizado enquanto instrumento de aferição dos candidatos na selecção do mais adequado para a ocupação de um determinado cargo, ou função, como também serve como medida do desempenho do próprio processo, através do sucesso atingido pelo antigo candidato na sua nova colocação. No entanto, a natureza daquilo que se avalia pode variar de organização para organização podendo cobrir áreas que passam pela personalidade ou desempenho, devendo estas ser avaliadas, quer qualitativamente, quer quantitativamente.

Segundo Coates (1994), o que é medido na avaliação de desempenho é o nível de conformidade com a organização. Algumas avaliações mais tradicionais baseiam-se em medidas de traços de personalidade, as quais se consideram de importância para o cargo. O problema que se coloca a este nível é que cada pessoa apresenta um entendimento diferente

---



desses traços (engenho, entusiasmo, aplicação, inteligência, etc.). Face a esta situação, um avaliador confronta-se com a incerteza do que está a avaliar, aumentando a possibilidade de desvios e prejuízo para o avaliado. Também o facto de se aplicar as mesmas escalas para cargos completamente diferentes leva a que traços completamente irrelevantes para o cargo sejam sujeitos a medição. Existem, ainda, outros tipos de abordagens, das quais se destacam aquelas que se debruçam sobre a ligação das avaliações ao comportamento e desempenho no cargo, as que utilizam a fixação de objectivos e as que se baseiam na recolha de dados primários através do recurso a sistemas de vigilância electrónica (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

Segundo Torrington, Hall e Taylor (2005), a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho encontra-se dependente de vários factores. De acordo com uma investigação levada a cabo por Longenecker (1997), nos EUA, as causas que estão na base do fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho são: falta de clareza dos critérios de desempenho (ou instrumento de avaliação ineficaz), más relações de trabalho com o chefe, falta de informação do avaliador sobre o avaliado, ausência de um *feedback* contínuo do desempenho, falta de enfoque no desenvolvimento e melhoria do desempenho, e a inaptidão para avaliar.

Em última análise um sistema de avaliação de desempenho eficaz, desempenha um importante papel na modelização de um processo de colocações, ao permitir a diferenciação das pessoas. Para Jack Welch (2005) embora possa parecer darwiniana, a diferenciação constitui-se como a forma mais eficiente e eficaz de gerir uma empresa (organização), sendo também a mais justa e a mais agradável.

Ainda no que se refere à dimensão pessoal, analisemos o papel do desenvolvimento de carreira.

Uma carreira pode ser definida como um padrão ou sequência de cargos desempenhados por um indivíduo (Torrington, Hall e Taylor, 2005). Apesar de assistirmos, nos dias de hoje, a uma alteração da tradicional noção de carreira, motivada pelos mais variados aspectos, como os contratos a termo, ou o achatamento das estruturas, a verdade é que nas FFAA ela ainda prevalece, e mais ainda entre os oficiais oriundos das academias, sendo, frequentemente, utilizado o termo de militares de carreira.

O principal objectivo do desenvolvimento de carreira é a satisfação das actuais e futuras necessidades da organização e dos seus elementos. Nesse sentido, um modelo de colocações eficaz deverá considerar o desenvolvimento de carreira como um factor crítico



para o sucesso profissional dos seus elementos, através da consecução de objectivos pessoais de carreira, ao mesmo tempo que dão a sua contribuição para a organização (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

Para Torrington, Hall e Taylor (2005), podendo o desenvolvimento de carreira parecer uma prioridade individual, na verdade, podemos identificar um conjunto de benefícios gerais que surgem para a organização:

- Torna a organização mais atractiva para potenciais recrutas;
- Melhora a imagem da organização, ao demonstrar o reconhecimento das necessidades dos seus elementos;
- Poderá encorajar o compromisso dos seus elementos e reduzir o absentismo;
- Poderá aumentar a motivação e o desempenho ao permitir aos seus elementos descortinar possíveis movimentos e progresso na sua carreira;
- Para muitos o mais importante é que tira partido do pleno potencial da força de trabalho.

Apesar de tudo o que aqui foi referido sobre o desenvolvimento de carreira, é necessário que tenhamos sempre presente que nem todos os elementos de uma organização possuem conhecimentos e aptidões que são de igual importância estratégica (Lepak e Snell, 1999).

Por fim, passemos à análise da **dimensão funcional**.

Esta dimensão assenta na análise de funções, parte essencial de um modelo de colocações, como forma de assegurar a adequação do indivíduo ao cargo ou funções em apreciação. Também aqui, o todo não deve ser subjugado às partes. Tendo por base a estratégia da organização, é possível identificar um amplo conjunto de tarefas e actividades, que se revelam de crucial importância para a sua consecução, cujo desenvolvimento não poderá ter lugar de uma forma discricionária e aleatória. Nesse sentido, estas encontram-se organizadas em “cargos ou funções, com determinado conteúdo, complexidade e grau de responsabilidade” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001: 287).

Podemos definir a análise de funções como “o estudo sistemático de cargos para identificar os seus deveres e responsabilidades observáveis, bem como o conhecimento, aptidões e capacidades necessárias para desempenhar uma tarefa ou grupo de tarefas” (Kovac, 2006: 1).



A análise de funções é uma tarefa que deverá ser dinâmica, como forma de acompanhar e reflectir a evolução do ambiente interno e externo à organização, assim como deverá ocorrer numa fase anterior à avaliação dos candidatos a colocar, uma vez que se torna necessário conhecer, *a priori*, quais as características necessárias para o desempenho de um cargo específico (Palmer e Valet, 2001).

O produto da análise funcional deverá constar numa descrição de funções, obedecendo a um modelo padrão, por forma a facilitar a avaliação de cada função considerada, a qual constará de uma matriz integrada de funções da organização, reflectindo a sua importância, com base no seu conteúdo e peso relativo para o desempenho geral da organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001: 287).

### c. O Processo de Colocação dos Militares das FFAA

Propostas que foram as bases em que deverá assentar um modelo de colocações, encontramos-nos em condições de proceder à validação das hipóteses formuladas e apresentadas na parte inicial do presente trabalho.

Face à investigação desenvolvida rejeitamos as hipóteses **H1 (Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses pessoais.)** e **H2 (Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses do serviço.)**, uma vez que os dados recolhidos e investigados não suportam os seus pressupostos, ou seja, a determinação das bases de um modelo de colocações não deverá privilegiar nenhum factor em particular, sob pena de se perder a visão global da organização, em que todas as partes interagem entre si contribuindo para um desígnio comum, o mesmo devendo acontecer com a conciliação dos interesses pessoais e os interesses de serviço. De modo inverso, pelo facto das evidências suportarem os pressupostos em que assenta a hipótese **H3 (Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiadas a eficiência e eficácia organizacionais.)**, considerámo-la como válida. Nesta hipótese, a eficiência e a eficácia constituem o que acima consideramos o desígnio comum, em torno do qual se devem harmonizar as bases de um modelo de colocações, contribuindo desta forma para melhorar o serviço prestado pelas FFAA aos cidadãos, obtendo destes uma maior legitimação para a utilização de recursos que, em larga medida, provém dos seus impostos.

Na realidade, a literatura especializada por nós consultada corrobora a ideia de que um modelo de colocações não se pode tornar um instrumento eficiente e eficaz se não tiver em consideração a organização no seu todo. Atendendo a que, nos nossos dias, todas as



organizações, face à escassez de recursos e à competição crescente que enfrentam, tentam aumentar o valor percebido para os seus clientes, não sendo as FFAA excepção, torna-se necessário que todos os instrumentos e políticas organizacionais se encontrem alinhados, por forma a permitir a consecução dos objectivos, utilizando os meios mais adequados, ou seja, sendo eficazes e eficientes. Desta forma, o processo de colocação dos oficiais das FFAA deverá encontrar-se alicerçado em bases sólidas, e todas elas importantes, que traduzam a essência das políticas de gestão de RH, reflectindo estas, não só a importância inelutável que o capital humano assume no meio castrense, como o rumo seguido pelos Ramos para enfrentar os desafios que o futuro apresenta.

Em termos de objectivos, o presente trabalho poder-se-á dizer que divergiu ligeiramente daqueles inicialmente traçados, sobretudo no que se refere à apresentação do que designamos de critérios objectivos e mensuráveis. Esta situação ficou a dever-se, essencialmente, às lacunas, em termos de trabalho de base, com que nos deparámos ao longo da pesquisa e que acabaram por ser objecto de análise neste trabalho, acabando por lhe conferir um cariz mais conceptual. No entanto, considerámos ser esta a abordagem mais adequada, sob pena de se estar a tentar construir uma casa pelo telhado, escamoteando os seus alicerces. Relativamente aos seus contributos, estes assentam no facto de se tratar de um estudo exploratório, e com tal, nele se relevam alguns aspectos-chave que poderão e deverão ser tidos em conta, bem como aprofundados em futuros estudos, onde ultrapassadas limitações de espaço e tempo, bem como recorrendo à utilização de outros instrumentos de investigação, se possam obter resultados mais robustos. Consideramos ser de particular interesse o desenvolvimento de estudos que permitam um maior aprofundamento das dimensões por nós apresentadas, enquanto bases para um modelo de colocações. Os aspectos subjacentes a cada uma delas como o alinhamento estratégico, o alinhamento cultural, o sistema de avaliação, o desenvolvimento de carreira e a análise de funções, constituem-se, também eles, como áreas profícuas para o desenvolvimento de trabalhos de investigação, cujos contributos poderão assumir um papel de extrema importância para o desenvolvimento de futuras políticas de RH no seio das FFAA.

## **6. Conclusão**

O processo de colocação dos militares das FFAA assume um papel de extrema importância para a actividade castrense, ao procurar permitir, por um lado, que os seus

---



elementos atinjam os seus objectivos pessoais, nomeadamente de desenvolvimento pessoal e de carreira, aumentado desta forma a motivação com que se dedicam ao desempenho das suas funções, por outro lado, que os cargos e funções das suas estruturas organizacionais sejam preenchidos pelas pessoas que, num dado momento, se encontram melhor habilitadas para o seu desempenho. Ao conseguir conciliar estes dois aspectos com a política de gestão de RH gizada superiormente, na sequência da estratégia organizacional estabelecida para as FFAA, em geral, e para os Ramos, em particular, encontram-se reunidas as condições para conseguir alcançar os objectivos fixados, através da utilização dos meios mais adequados, o mesmo é dizer, com eficácia e eficiência organizacionais. Estas são as principais conclusões, até onde fomos conduzidos, através do presente trabalho, após termos percorrido um caminho que se iniciou com a formulação da **questão inicial** (“**Quais as bases a que deve obedecer um modelo de colocações?**”), da qual derivaram outras duas (“**Qual a natureza das bases a considerar na determinação de um modelo de colocações?**” e “**Devem umas ser privilegiadas, em relação a outras?**”), tendo, com base nelas, sido aventadas três hipóteses (**H1. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses pessoais; H2. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiados os interesses do serviço; H3. Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiadas a eficiência e eficácia organizacionais**). Após esta etapa inicial, fundamental no cumprimento do preconizado pelos autores do método adoptado, Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt (1998), procedeu-se a um enquadramento conceptual da problemática em estudo, essencial para uma cabal compreensão dos capítulos subsequentes, findo o qual se encetou a análise dos regulamentos de colocações dos três Ramos das FFAA, tendo sido relevadas as principais similitudes e diferenças entre eles. Finda a análise a nível interno, deu-se lugar a uma outra ao nível do ambiente externo, privilegiando a Marinha Francesa e o sector privado. No primeiro caso procurou-se fazer um levantamento das semelhanças e das diferenças ao nível das disposições legais que regulamentam a forma como são feitos os movimentos de pessoal entre os diferentes cargos e funções, e de que forma é que estes são condicionados pelas características do Ramo ou especificidades nacionais. No segundo caso, debruçámo-nos sobre as características do recrutamento interno no sector privado, as suas vantagens e desvantagens, e de que forma é que estas se reflectem nas FFAA. Por fim, no último capítulo, apresentámos os argumentos em defesa da importância do capital humano, bem

---



como as bases, que considerámos ser essenciais, para um modelo de colocações. Neste sentido elegemos três dimensões. A dimensão organizacional, consubstanciada através do alinhamento estratégico e do alinhamento cultural. A dimensão pessoal, concretizada através de um sistema de avaliação de desempenho e na garantia do desenvolvimento de carreira. Por último a dimensão funcional, materializada na análise de funções, como salvaguarda da adequação do indivíduo ao cargo ou funções para o qual é designado.

Terminámos este percurso com a refutação das hipóteses **H1** e **H2**, e a validação da **H3 (Na determinação das bases de um modelo de colocações deverão ser privilegiadas a eficiência e eficácia organizacionais.)**, tendo como suporte os resultados da investigação apresentados no decorrer do trabalho. Face ao resultado final, considerámos que o presente trabalho deveria ser considerado, enquanto estudo exploratório, um ponto de partida para uma análise mais aprofundada sobre os aspectos que nele são identificados.

Podemos então concluir que, sendo o processo de colocações um instrumento chave para a gestão de RH das FFAA, a sua eficácia encontra-se condicionada por um conjunto de dimensões que os Ramos não podem escamotear. Um estudo aprofundado das referidas dimensões pelos Ramos, fazendo-o reflectir em medidas concretas ao nível da sua estrutura, deveria constituir-se uma prioridade, sob pena de se perder uma óptima oportunidade para uma efectiva modernização das nossas FFAA, que fosse além do papel.



## Bibliografia

### Livros

- CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim (2001). *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 4ª ed., Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *O Capital Humano dos Organizações*. 8ª ed., S. Paulo: Editora Atlas.
- LOURENÇO, Luís, ILHARCO, Fernando (2008). *Liderança: As Lições de Mourinho*. 7ª ed., Lisboa: Booknomics.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, LucVan (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª ed., Lisboa: Gradiva.
- ROBBINS, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- ROTHWELL, William J., KAZANAS, H. C. (2003). *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management*. 2ª ed., Massachusetts: HRD Press.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen (2005). *Human Resource Management*. 6ª ed., Harlow: Prentice Hall.
- VASCONCELLOS E SÁ, Jorge A. (1996). *Os Senhores da Guerra*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- WELCH, Jack, WELCH, Suzy (2005). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.

### Artigos

- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp 99-129.
- Coates, G. (1994). Performance Appraisal as Icon: Oscar Winning Performance or Dressing to Impress?. *International Journal of Human Resource Management*, 1.
- KOVAC, Jason C. (2006). The Purpose of Job Analysis. *Workspan*. pp. 1.
- LAM, L., WHITE, L. (1998). Human Resource Orientation and Corporate Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 4, pp. 351–364.
- LAWLER III, Edward E. (2008). The Talent Lie. *Strategy+Business*, 51, 3, pp 77-79.
- LEPAK, David P., SNELL, Scott A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*. 24, 1, pp. 31-49.



- LONGENECKER, C. (1997). Why Managerial Performance Appraisals Are Ineffective: Causes and Lessons. *Career Development International*, 2, 5.
- PALMER, Helen, VALET, will (2001). Job Analysis: Targeting Needed Skills. *Employment Relations Today*. 28, 3, pp. 85-92.
- SNELL, S. A., YOUNDT, M. A., WRIGHT, P. M. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. In FERRIS, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 61-90. Greenwich: JAI Press.
- TREVINYO-RODRÍGUEZ, Rosa N. (2007), Integrity: a Systems Theory Classification. *Journal of Management History*, 13, 1, pp. 74-93.
- VENTER, J. Craig J. C. et al. (2001) “The Sequence of the Human Genome”, *Science*, 291.

### **Legislação**

- Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro. Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.
- Decreto-Lei n.º 310/07 de 11 de Setembro. Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Arrêté n.º 290 du 3 décembre 2002. Relatif à la politique d’emploi du personnel militaire de la marine.

### **Publicações Militares**

- Despacho n.º 39/92 de 28 de Julho do CEMA. *Normas de Nomeação e Colocação da Marinha*.
- Despacho n.º 68/2007 de 18 de Setembro do CEMFA. *Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea*.
- Instruction n.º 248/DEF/DPMM/I/E du 19 juillet 2006. *Relative aux mutations des officiers gérés par la direction du personnel militaire de la marine. Saisie et comptes rendus des mouvements concernant ce personnel*.

### **Internet**

- Constituição da República Portuguesa (7ª Revisão Constitucional – 2005). [referência 11 de Janeiro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Portugal/Sistema\\_Politico/Constituicao/](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Portugal/Sistema_Politico/Constituicao/)>



- Droit Pratique. [referência 10 de Janeiro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http://www.droit.pratique.fr/dictionnaire\\_juridique/arr%EAt%E9+minist%E9riel](http://www.droit.pratique.fr/dictionnaire_juridique/arr%EAt%E9+minist%E9riel)>
- Internal Recruitment Benefits [em linha]. HRM Advice, 2008. [referência 20 de Janeiro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/Internal-Recruitment/internal-recruitment-benefits.html>>
- Secrétariat Général pour l'Administration. [referência 10 de Janeiro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http://www.defense.gouv.fr/sga/enjeux\\_defense/droit\\_et\\_defense/bulletin\\_officiel\\_des\\_armees/bulletin\\_officiel\\_des\\_armees](http://www.defense.gouv.fr/sga/enjeux_defense/droit_et_defense/bulletin_officiel_des_armees/bulletin_officiel_des_armees)>
- RATZBURG, Wilf H., (1999) Human Resource Management [em linha]. [referência 22 de Janeiro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.geocities.com/wilfratzburg/htmlrecruit.html>>



**ANEXO A**

**ARRÊTÉ N° 290**

**BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES**



**Edition Chronologique**

**PARTIE PERMANENTE**  
Marine nationale

**ARRÊTÉ N° 290**

relatif à la politique d'emploi du personnel militaire de la marine.

Du 3 décembre 2002



ÉTAT-MAJOR DE LA MARINE : *division « ressources humaines ».*

**ARRÊTÉ N° 290 relatif à la politique d'emploi du personnel militaire de la marine.**

*Du 3 décembre 2002*

NOR D E F B 0 2 5 2 8 2 2 A

*Texte abrégé :*

Arrêté 143 du 11 juillet 1995 (BOC, p. 4047) et son modificatif du 3 mars 1999 (EOC, p. 2089).

*Classement dans l'édition méthodique : BOEM 321.4, 324.2.1.*

*Référence de publication : BOC, 2003, p. 184.*

LE MINISTRE DE LA DÉFENSE,

Vu la loi 72-662 du 13 juillet 1972 (BOC/G, p. 1001 ; BOC/A, p. 595 ; BOC/SC, p. 784 ; BOC/M, p. 950) modifiée, portant statut général des militaires ;

Vu le décret 78-1060 du 30 octobre 1978 (BOC, p. 4509) modifié, fixant les attributions des directions du personnel militaire de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air ;

Vu le décret 97-506 du 20 mai 1997 (BOC, p. 2765) relatif aux commandements de force maritime et d'élément de forces maritimes ;

Vu le décret 91-668 du 14 juillet 1991 (BOC p. 2487), relatif au commandement dans les armées ;

Vu le décret 91-671 du 14 juillet 1991 (BOC p. 2497), modifié, portant organisation générale de la marine nationale ;

Vu l'arrêté 140 du 05 décembre 1997 (BOC, 1998, p. 33) modifié, portant organisation du commandement de force maritime et d'élément de force maritime,

ARRÊTE :

Le présent arrêté définit la politique d'emploi de l'ensemble du personnel militaire de la marine relevant de la direction du personnel militaire de la marine (*LPM*).

Article premier.

**Politique d'emploi du personnel.**

La politique d'emploi du personnel vise :

- à réaliser une adéquation en qualité et en quantité entre les besoins de la marine (définition, gestion prévisionnelle, formation et priorités) et les compétences du personnel désigné pour occuper les postes prévus dans les plans d'armement ;

- à donner aux marins, d'une part, l'occasion d'accroître leur niveau de compétence au travers de l'emploi tenu et leur offrir, d'autre part, des perspectives claires de carrière et d'épanouissement professionnel ;



- dans le respect de règles et de procédures garantissant une bonne transparence dans la gestion du personnel, à ménager la possibilité de traiter de manière adaptée les différentes situations personnelles et professionnelles des marins.

Cette politique est organisée autour de trois grands pôles : la *DPMM*, en liaison étroite avec la division ressources humaines de l'état-major de la marine (*EMMRH*), les autorités gestionnaires des emplois (*AGE*) dont le mode de désignation et le rôle sont précisés à l'article 3 et les autorités de tutelle (*AT*) définies dans une instruction particulière.

Elle est mise en oeuvre, sous la responsabilité de la *DPMM*, par ces *AGE* et ces *AT* qui exploitent respectivement leur connaissance de proximité du personnel et l'expertise qu'elles possèdent dans les emplois et le cursus de carrière du personnel des différentes spécialités.

## Article 2 Définitions.

### I. Formation.

Conformément à l'article 2 du décret 91-671 du 14 juillet 1991 visé ci-dessus, une « formation » est un groupement de personnel constitué en vue d'exécuter une mission ou de remplir une fonction.

### II. Affectation.

La formation dans laquelle un marin est appelé à servir constitue son « affectation ».

Les affectations se différencient en fonction de :

- la nature des formations : états-majors, directions, services, formations à la mer des forces de surface et sous-marines, formations à terre, formations de l'aéronautique navale, organismes de formation ;
- leur stationnement : en métropole, outre-mer ou à l'étranger ;
- leur durée qui est fixée par la *DPMM*, en fonction des nécessités de service.

Les affectations outre-mer sont réparties en deux catégories :

- catégorie « une » qui comprend les affectations d'une durée d'un an n'ouvrant pas droit, pour le personnel chargé de famille, à la venue de la famille aux frais de l'État ;
- catégorie « deux » qui comprend les affectations d'une durée de deux ou trois ans, susceptibles, pour le personnel chargé de famille, d'ouvrir droit à la venue de la famille aux frais de l'État.

### III. Plan d'armement.

L'ensemble des emplois répertoriés au sein d'une formation constitue son plan d'armement. Son élaboration relève des attributions du chef d'état-major de la marine (*CEMM*). Les paramètres définissant les emplois traduisent le niveau de compétence exigé. Ils prennent la forme suivante :

Officier.	Non officier.
Niveau de gestion.	Grade ou groupe de grade.
Grade.	Degré de qualification.
Spécialité.	Spécialité ou groupe de spécialités.
Emploi.	Mentions et certificats.
Dominante de carrière.	



#### IV. Mutation.

Une mutation est l'acte administratif par lequel un marin est désigné pour un nouvel emploi.

##### Article 3.

#### Processus d'élaboration des mutations.

- I. Tout marin reçoit une affectation.
- II. Les mutations du personnel militaire de la marine sont prononcées par le ministre.
- III. La *DPMM* prépare elle-même les mutations relatives à des emplois particuliers (outre-mer, postes à l'étranger ou nécessitant une concertation étroite avec l'état-major des armées, l'état-major de la marine ou une direction centrale).
- IV. La *DPMM* confie aux *AGE* la préparation des mutations, en leur définissant leur rôle selon les différentes catégories de personnel. Ces autorités sont chargées de proposer les mutations en tenant compte des besoins des formations, des souhaits du personnel, de ses compétences et de ses perspectives de carrière.

Les propositions des *AGE* s'élaborent :

- en tenant compte des avis éventuels ou des besoins exprimés par les *AT* ;
- en concertation avec les autres *AGE* et les autorités organiques.

V. Les règles de sélection, d'affectation et d'emploi du personnel, ainsi que les procédures de mutation, font l'objet d'instructions particulières.

##### Article 4.

#### Mises pour emploi temporaires.

Un marin peut-être appelé à servir temporairement dans une formation différente de sa formation d'affectation.

Le personnel est alors « mis temporairement pour emploi », par son *AGE* ou par la *DPMM*, à la disposition de la nouvelle formation, pour une durée qui ne peut normalement pas dépasser six mois, sauf pour nécessités de service et après accord de la *DPMM*.

##### Article 5.

#### Texte abrogé.

L'arrêté n° 143 du 11 juillet 1995, portant emploi du personnel militaire de la marine, est abrogé.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le vice-amiral d'escadre, major général de la marine,*

Alain OUDOT de DAINVILLE.



## ANEXO B

### INSTRUCTION N° 248/DEF/DPMM/I/E

*BULLETIN OFFICIEL DES ARMEES*



**Edition Chronologique n°1 PP du 11 janvier 2007**

**PARTIE NOMINATIVE**

Marine nationale

Texte n°40

**INSTRUCTION N° 248/DEF/DPMM/I/E**

relative aux mutations des officiers gérés par la direction du personnel militaire de la marine. Saisie et comptes rendus des mouvements concernant ce personnel.

Du 19 juillet 2006



DIRECTION DU PERSONNEL MILITAIRE DE LA MARINE : *sons direction gestion du personnel ; bureaux officiers.*

**INSTRUCTION N° 248/DEF/DPMM/VE relative aux mutations des officiers gérés par la direction du personnel militaire de la marine. Saisie et comptes rendus des mouvements concernant ce personnel.**

*Du 19 juillet 2006*

NOR D E F B 0 6 5 1 5 7 8 J

*Référence :*

Arrêté 290 du 03 décembre 2002 (BOC, 2003, p. 184 ; BOEM 321 et 324).

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Une annexe.

*Texte abrogé :*

Instruction 683 /DEF/DPMM/I/E du 20 novembre 1996 (BOC, p. 4913 ; BOEM 321) et son modificatif du 12 avril 1999 (BOC, p. 2375).

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 321.4

*Référence de publication :* BOC/PP 1, 2007, texte 31.

## 1. GÉNÉRALITÉS.

Cette instruction fixe les règles d'exécution des mouvements et mutations des officiers, aspirants et élèves officiers gérés par la direction du personnel militaire de la marine direction du personnel militaire de la marine. Le terme « officiers » utilisé dans cette instruction concerne toutes les catégories d'officiers précités.

## 2. MUTATIONS.

### 2.1. Ordres de mutations.

Les décisions de mutation de l'ensemble du personnel officier sont prises par le ministre de la défense (directeur du personnel militaire de la marine par délégation).

Ces mutations sont préparées par le bureau « officiers » de la direction du personnel militaire de la marine.

Une mutation comprend un débarquement et un embarquement, qui entraînent une passation de suite entre les organismes respectivement chargés de la gestion militaire et administrative d'un officier. Sauf ordre contraire, précisé par la décision ministérielle, la date officielle d'une mutation est la *date de rattachement*.

L'intervalle séparant le débarquement et le rattachement comprend les délais de route et éventuellement une permission.

Entre ces deux dates, l'officier demeure affecté à la formation qu'il quitte. La continuité du service est assurée en considérant que la date de fin d'affectation dans la formation quittée correspond à la veille de la date de début de la nouvelle affectation.



## 2.2. Types de mutations

Un officier peut être :

- muté *en remplacement* d'un autre officier, dans un emploi du plan d'armement. C'est le cas le plus courant ;
- muté *en remplacement numérique* d'un autre officier : il le remplace dans la formation sans occuper le même emploi du plan d'armement ;
- muté *en complément* : il vient occuper un poste de plan d'armement vacant à la date de mutation ;
- muté *en supplément* :

SUPPA BU (besoin de l'unité) : affectation de personnel sur demande de la formation, pour une mission nouvelle et ponctuelle d'une durée supérieure à six mois et n'excédant pas un an. Une affectation supérieure à un an doit faire l'objet d'une ouverture de poste au plan d'armement.

SUPPA BAGE (besoin de l'autorité gestionnaire des emplois) : il regroupe deux catégories de SUPPA :

- SUPPA gestion : affectation de personnel sur initiative du gestionnaire pour placer un excédent temporaire de personnel ou du personnel indisponible ;
  - SUPPA formation : affectation de personnel en formation longue (supérieure à six mois).
- *provisoirement muté* : l'officier n'est pas destiné à rester dans la formation citée et recevra une autre mutation dans les plus brefs délais. Cette mention n'ouvre pas droit aux indemnités de changement de résidence.

## 2.3. Mutations particulières.

La mutation pour un SAT (service à terre), est une destination provisoire dans laquelle le personnel est affecté pour administration. Elle n'ouvre pas droit aux indemnités de changement de résidence. Pour pallier les difficultés matérielles qui peuvent en découler, la DPMM peut :

- pour Paris, utiliser l'affectation « MARINE PARIS HORS PLAN » ;
- pour une autre destination, préciser l'arrondissement maritime de la future affectation (« recevra ultérieurement une affectation dans la garnison de... »).

Dans ces situations, le droit aux indemnités de changement de résidence est ouvert par anticipation, au titre de l'affectation définitive ultérieurement prononcée. Le personnel est autorisé à déménager vers sa future garnison d'affectation.

## 2.4. Mise temporaire pour emploi

Les autorités organiques ont toute latitude pour prélever un officier d'une formation sous leurs ordres aux fins de « mise temporaire pour emploi » dans une autre formation également placée sous leurs ordres et pour une durée qui ne peut dépasser six mois. La mise temporaire pour emploi sera prononcée, par message, par l'autorité qui provoque ce mouvement en tenant informée la DPMM. Le mouvement informatique SIADVRH (système informatique d'aide à la décision / ressources humaines) correspondant sera effectué par cette même autorité.

La DPMM prononce uniquement les mises temporaires pour emploi des officiers destinés à une formation dépendant d'une autorité organique différente de celle d'appartenance. Elle prononcera cette mise temporaire



pour emploi par message et effectuera le mouvement informatique SIAD/RH correspondant.

Une mise temporaire pour emploi, quelle que soit sa durée, n'ouvre pas le droit aux indemnités de changement de résidence.

### 3. DÉLAIS, MISE EN ROUTE, RALLIEMENT.

3.1. Les modalités de mise en route, à l'occasion des mutations de la métropole vers l'outre-mer ou l'étranger sont précisées dans la décision ministérielle de mutation.

3.2. Les modalités de mise en route du personnel muté d'une affectation outre-mer vers une autre affectation outre-mer ou vers la métropole sont réglées par l'autorité maritime locale.

3.3. Des mentions particulières déterminent les modalités de ralliement :

« Ralliera le... » (suivi de la date de ralliement).

L'officier doit rallier son affectation dans les conditions et à la date fixées par la décision ministérielle de mutation.

« À la diligence de... » (suivi de la désignation d'une autorité organique)

L'officier rallie sa nouvelle affectation à une date que l'autorité désignée est chargée de fixer, en tenant informée la direction du personnel militaire de la marine.

« Après remplacement. »

L'officier est mis en route dès la fin de passation de suite (dont la durée est fixée par le commandant de formation, sans qu'elle puisse, sauf cas exceptionnel, excéder cinq jours ouvrables). Il rallie sa nouvelle affectation à l'issue de son délai de route.

« Immédiatement » L'officier doit être mis en route dans les quarante-huit heures qui suivent la réception de l'ordre de mutation. Il ne peut bénéficier de du délai de route, à l'exclusion de toute permission.

« Après permissions ».

L'officier doit normalement bénéficier de ses permissions avant de rallier sa nouvelle formation. Il bénéficie des délais de route.

« Après CFC »

L'officier ralliera sa nouvelle affectation après épuisement de ses congés de fin de campagne (CFC). Il est auparavant destiné au service à terre de son choix conformément au point 4.2. ci-après.

« Ultérieurement »

La date de ralliement de l'officier sera fixée par décision ministérielle ultérieure.

### 4. DESTINATION AU DÉBARQUEMENT.

4.1. **À leur débarquement d'une formation en métropole, en outre-mer ou à l'étranger** (bénéficiant ou non d'un congé à passer sur le territoire), les officiers sont destinés conformément à la décision ministérielle de mutation les concernant :

- soit directement à leur nouvelle formation d'affectation, si elle est connue ;



- soit au service à terre (SAT) du port de l'affectation future, si seul le port de la future affectation est connu ;

- soit au service à terre (SAT) de l'affectation quittée, si leur future affectation n'est pas connue.

4.2. Le tableau suivant indique les SAT auxquels peuvent être destinés les officiers, ainsi que les organismes chargés de leur gestion militaire et administrative.

Formation	Rattachement militaire	Rattachement administratif
SAT BREST (42000)	CA ATLANT	CA ATLANT (42060)
SAT TOULON (45000)	BN TOULON (45120)	BN TOULON (45120)
MARINE PARIS HORS PLAN (30000)	PARIS CAM (37107)	PARIS CAM (37107)

#### 4.3. Destination des officiers placés en congé de reconversion.

Les officiers placés en congé de reconversion et/ou en congé complémentaire de reconversion sont mutés pour administration pour le centre administratif du commissariat de la marine à Brest (CADCOM RECONV, code unité 42011). Cette affectation n'ouvre pas droit aux indemnités de changement de résidence.

Les décisions correspondantes sont prises par le directeur du personnel militaire de la marine [bureau officiers, section réglementation, administration (PM I/RA)], par délégation.

Dans le cas d'une aide à la reconversion effectuée sur un territoire ou département d'outre-mer, la destination est fixée par la décision particulière plaçant cet officier dans cette position.

#### 4.4. Destination des officiers placés en détachement pour occuper un emploi public ou privé.

Les officiers placés en détachement pour occuper un emploi public ou privé sont mutés par décision ministérielle et font ensuite l'objet d'un arrêté ministériel de mise en détachement. Ces officiers relèvent du centre administratif de la marine à Paris pour leur gestion militaire et administrative.

Cette position statutaire prévue à l'article 51 de la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 (JO n° 72 du 26, texte n° 1 ; BOEM 300\*) modifiée, portant statut général des militaires ne doit pas être confondue avec la position « hors cadres » (art. 53 de la même loi) ou avec une affectation dans un poste « hors budget ».

Le placement en service détaché prononcé d'office ouvre droit aux indemnités de changement de résidence. Les droits afférents sont normalement satisfaits par l'organisme d'accueil.

### 5. COMPTES RENDUS.

#### 5.1. Mouvements de mutation.

Tous les mouvements SIAD/RH de mutation sont effectués par le bureau « officiers » de la direction du personnel militaire de la marine. Le mouvement informatique précise entre autres le motif de mutation, le motif de mobilité, le motif de rattachement et le poste d'emploi dans la nouvelle affectation.

#### 5.2. À l'embarquement.

À l'embarquement, le bureau militaire de gestion est tenu d'effectuer le jour même le mouvement informatique SIAD/RH correspondant en respectant rigoureusement les données du mouvement de mutation sous peine de rejet. Toute anomalie devra être signalée au gestionnaire de l'officier embarqué afin de rechercher l'adéquation entre les mutations et la liste d'état-major.

#### 5.3. Au débarquement.



Au débarquement, il n'y a pas de mouvement informatique, car l'embarquement dans l'affectation suivante a pour conséquence de « sortir » l'officier muté de l'effectif de son ancienne affectation.

Un ordre de débarquement est établi selon le modèle joint en annexe.

Il convient de distinguer et de mentionner dans les ordres de débarquement :

- la « date de débarquement » qui correspond au départ physique de l'officier ;
- la « date de ralliement » qui correspond à l'arrivée physique de l'officier dans sa nouvelle affectation ;

#### 5.4. Mise temporaire pour emploi. Mission supérieure à sept jours.

Les mises temporaires pour emploi et les envois en mission supérieure à sept jours, sont signalés à la DPMM dans un délai maximal de quarante-huit heures par message.

5.5. Les indisponibilités d'une durée supérieure à quinze jours ou à caractère répétitif (hospitalisation, congé de maladie, congé de maternité, inaptitude au service à la mer ou outre-mer, etc...) doivent être signalées à la DPMM par message en mentionnant le motif (nature et durée de l'indisponibilité).

#### 5.6. Commandements

Les prises de commandement sont signalées le jour même de la cérémonie par message adressé directement par la formation à :

TO MARINE DIPERMIL PARIS

INFO COMAR - COMMANDEMENT ORGANIQUE

TXT

POUR PMI

LE (GRD, NOM) A PRIS, LE (DATE), LE COMMANDEMENT DE (FORMATION) EN REMPLACEMENT DU (GRD, NOM).

### 6. PRÉPARATION ET PUBLICATION DES MUTATIONS

6.1. Les mouvements de personnel sont majoritairement regroupés à l'été de chaque année à l'occasion du plan annuel de mutation (PAM). Ce plan est diffusé, dans la mesure du possible, avant le 1er avril, en particulier pour le personnel appelé à changer de région.

6.2. Tout au long de l'année, la DPMM peut prononcer des mutations destinées à honorer des postes devenus vacants inopinément ou correspondant à un besoin nouveau.

6.3. Toute mutation (changement d'affectation, prolongation ou réduction de la durée d'affectation) donne lieu à l'établissement d'une décision du ministre (DPMM).

### 7. DESIDERATA ET VOLONTARIAT DU PERSONNEL.

Les officiers expriment leurs desiderata conformément à une circulaire éditée par la DPMM (PMI/E) ou lors de divers entretiens avec leur gestionnaire.

Dans la mesure où cela est compatible avec les besoins de la marine, le personnel est muté conformément à ses desiderata géographiques et professionnels. L'expression des desiderata et leur réactualisation relèvent de



la seule responsabilité des intéressés, avec l'aide des bureaux militaires ou des bureaux personnel.

Les desiderata sont utilisés pour le souhait d'une affectation outre-mer ; la règle est la même pour les affectations à l'étranger. Ils peuvent être exprimés à tout moment à l'aide de l'imprimé « bulletin de desiderata ».

## 8. APTITUDE MÉDICALE DU PERSONNEL ET PRÉPARATION PHYSIQUE.

### 8.1. Aptitude médicale.

Tout marin désigné pour servir dans les formations de fusiliers marins commandos, dans les formations opérationnelles de la force d'action navale, de l'aéronautique navale ou des forces sous-marines, à l'étranger ou outre-mer se doit de vérifier son aptitude médicale.

### 8.2. Contrôle de la condition physique du militaire.

Le personnel officier passera les épreuves du contrôle de la condition physique du militaire (CCPM), ex-COVAPI. La situation du personnel inapte, dont le niveau des épreuves est insuffisant, fait l'objet d'un examen au cas par cas par les autorités organiques qui proposent à la DPMM les dérogations d'emploi éventuelles. La maîtrise de la natation est nécessaire pour recevoir une affectation embarquée.

## 9. OBSERVATIONS.

Les officiers non gérés par la direction du personnel militaire de la marine feront l'objet de dispositions édictées par leurs directions respectives.

## 10. TEXTE ABROGÉ.

L'instruction 683 /DEF/DPMM/I/E du 20 novembre 1996 concernant les mutations des officiers, aspirants et élèves officiers des différents corps de la marine nationale ; saisie et comptes rendus des mouvements concernant ce personnel, est abrogée.

Pour la ministre de la défense et par délégation :

*Le vice-amiral d'escadre, directeur du personnel militaire de la marine,*

Pierre DEVAUX.



ANNEXE.

Figure 1. *Ordre de débarquement.*

ORDRE DE DEBARQUEMENT		
Autorité organique :	BM de gestion :	Lieu, Date
Formation :		
Référence de la mutation : Décision n° _____ DEF/DPM/1/E/NP du _____		
NOM et prénoms :		Matricule :
Grade et spécialité :		
Corps/lien :		
Date et lieu de naissance :		Situation de famille :
Nouvelle formation :		
BM de gestion :		UA de gestion :
Motif de désignation :		
Fonctions futures au P.A.R. :	Emploi fonctionnel :	
	Emploi organique :	
Date de débarquement physique :		
Date administrative de débarquement :		
Date de rattachement :		
Permissions et délais :		
Reliquat de permissions :		
(nombre de jours à la date de rattachement)		
Adresses en permission :	1)	
	2)	
Observations :		
		Le _____ autorité signataire,
Destinataire : Intéressé (2).		
Copies : Formation future (2), PSD du port, copies intérieures.		