INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CURSO PROMOÇÃO OFICIAL SUPERIOR

2018/2019 – 1º Edição

TII

A CLASSE DOS OFICIAIS DO SERVIÇO TÉCNICO. CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA

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

Victor Manuel e Sá Venda

PRIMEIRO-TENENTE, STAEL

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A CLASSE DOS OFICIAIS DO SERVIÇO TÉCNICO. CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA

PRIMEIRO-TENENTE, STAEL Victor Manuel e Sá Venda

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2018/2019 – 1ª edição

Pedrouços 2019

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A CLASSE DOS OFICIAIS DO SERVIÇO TÉCNICO. CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA

PRIMEIRO-TENETE, STAEL Victor Manuel e Sá Venda

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2018/2019 – 1ª edição

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA, M
José Alberto Rosário dos Santos Gonçalves

Pedrouços 2019

Declaração de compromisso Antiplágio

Eu **Victor Manuel e Sá Venda**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Classe dos oficiais do Serviço Técnico. Contributos para a valorização da carreira** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-M 2018/2019 – 1ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços**, 25** de **janeiro** de **2019**

Victor Manuel e Sá Venda

Agradecimentos

O presente trabalho de investigação, embora sendo de índole individual, resulta da contribuição de muitas pessoas que despenderam do seu tempo e disponibilidade, tornando possível a realização e concretização do mesmo.

Foram muitas horas a navegar num mar desconhecido, apesar da familiaridade do tema do trabalho em causa, mas que aos poucos se foi tornando navegável, sendo por fim possível vislumbrar aquilo que todos os "marinheiros de pés molhados" ambicionam: terra à vista!

Com isto, cabe-me agradecer às entidades que me concederam a oportunidade de as entrevistar, às quais expresso o meu apreço e reconhecimento pela excelente colaboração, contributos, conselhos e recomendações, e que resultam obviamente da vasta experiência que detêm na organização.

Agradeço aos meus camaradas da classe do ST pelo companheirismo, e pela forma como prontamente responderam ao inquérito disponibilizado, através das suas contribuições e sugestões para este trabalho, permitindo obter importantes conclusões para o objetivo pretendido.

À Direção de Pessoal, pelos dados e documentação facultada, sem os quais não seria possível desenvolver a análise sobre a classe ST, o meu obrigado.

Ao Capitão-de-fragata, José Gonçalves, o meu orientador, agradeço a forma como me acompanhou neste percurso, tendo sido essencial para estruturar todo o trabalho, e pelo seu espírito critico que me permitiu ir melhorando ao longo das suas várias fases.

E finalmente à minha esposa Carla Ribeiro e aos meus filhos Bruno, Tomás e Tiago por todo o apoio e compreensão nestes meses atípicos da nossa rotina, mas que foram encarados com um sentido de missão, como tantas outras nas nossas vidas que têm de ser superadas sempre com empenho e otimismo.

A todos, o meu profundo agradecimento.

Bem hajam.

Índice

Introdução 1
1. Carreira militar 4
1.1. Caracterização da carreira militar 4
1.2. A carreira dos oficiais do ST 5
1.2.1. Curso de formação de oficiais do ST 5
1.2.2. Curso de formação militar complementar de oficiais 7
1.3. Existências de oficiais do ST 8
1.4. Caracterização etária da classe do ST 9
1.5. Evolução histórica das promoções da Classe ST 9
1.6. Estado atual das promoções dos oficiais do ST 10
1.7. Cargos ocupados pelos oficiais da classe do ST 12
1.8. Cargos ocupados por oficiais superiores de qualquer classe 14
1.9. Síntese conclusiva 14
2. Evolução dos recursos humanos na carreira dos oficiais do ST 16
2.1. Análise qualitativa das evidências recolhidas 17
2.1.1. Importância do ingresso à classe de oficiais do ST 17
2.1.2. Experiência profissional da classe 18
2.2. Progressão na carreira dos oficiais do ST 19
2.2.1. Fatores para promoção por escolha e sistema de avaliação 19
2.2.2. Mobilidade 20
2.3. Síntese conclusiva 21
3. Contributos para a valorização da carreira dos oficiais do ST 23
3.1. Aspetos a melhorar para a valorização da carreira do ST 23
3.1.1. Caracterização etária da classe do ST 23
3.1.2. Estado do atual do ingresso na classe do ST 23
3.1.3. Modelo de carreira da classe ST 24
3.1.4. Carreira da classe ST versus classes tradicionais 25
3.2. Aspetos que valorizam positivamente a carreira do ST 26

3.2.1. Competência e responsabilidade 26
3.2.2. Fatores de valorização da classe ST 27
3.3. Síntese conclusiva 29
Conclusões 31
Bibliografia 34

Índice de Apêndices

Apêndice A — Síntese das entrevistas presenciais……...Apd A-1
Apêndice B — Questionário aos oficiais do ST……..…….....Apd B-1
Apêndice C — Cargos de QQ ocupados por oficiais superiores fora da estrutura.....Apd C-1
Apêndice D — Cargos de QQ ocupados por oficiais superiores dentro da estrutura...Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Desenvolvimento da carreira militar 4
Figura 2 – Caracterização funcional da classe 5
Figura 3 - Planeamento da entrevista para estudo de caso 16
Figura 4 - Processo de análise da recolha das evidências dos estudos de caso 16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Lotação dos oficiais do ST por posto e ramo 8
Tabela 2 - Média de idades por posto dos oficiais ST 9
Tabela 3 – Histórico de promoções ao posto imediato dos oficiais ST 10
Tabela 4 – Detalhe da distribuição dos oficiais do ST 13
Tabela 5 - Comissões de embarque antes do ingresso na classe ST 19
Tabela 6 - Fatores de progressão vertical na promoção por escolha 19
Tabela 7 - Interesse no desempenho de cargos fora da estrutura da marinha 20
Tabela 8 - Incentivo à mobilidade interna para cumprimento das expetativas profissionais 21
Tabela 9 - Impacto da não realização do CFOST desde 2012 24
Tabela 10 - Modelo de carreira da classe ST 25
Tabela 11 - Igualdade de oportunidades entre as classes 26

Índice de Quadros

Quadro 1 - Objetivos específicos 2
Quadro 2 - Questão central e derivadas 2
Quadro 3 - Ramos CFOST 6
Quadro 4 - Ramos de especialista 7
Quadro 5 - Estado atual das promoções dos oficiais do ST 11
Quadro 6 – Análise temporal das promoções 12
Quadro 7 - Distribuição dos oficiais ST dentro e fora da macroestrutura da Marinha 13
Quadro 8 - Cargos ocupados por oficiais superiores de QQ dentro e fora da estrutura 14
Quadro 9 - Entrevistados 17
Quadro 10 - Avaliação de mérito com referência a 31DEZ17 27
Quadro 11 - Avaliação de mérito com referência a 31DEZ18 27
Quadro 12 - Resposta de valorização da carreira à classe do ST 29
Quadro 13 – Fatores de valorização e recomendações 33

Resumo

A Marinha criou o quadro de oficiais do Serviço Técnico (ST), tendo a sua progressão na carreira permitido à organização integrar recursos humanos altamente qualificados. Dada a importância de perspetivar o futuro da classe, nomeadamente na definição de cargos na estrutura de direção, foi definido o tema do presente trabalho de investigação "A Classe dos oficiais do Serviço Técnico. Contributos para a valorização da carreira."

O objeto de estudo está delimitado ao universo aos oficiais do ST, começando temporalmente em 1999, data da criação da classe.

O desenho da pesquisa foi o estudo de caso, tendo sido adotado um raciocínio indutivo no processo de investigação, assente na análise dos dados e documentos obtidos junto da Direção de Pessoal, de entrevistas semiestruturadas a militares com uma ampla visão estratégica na organização, e de um questionário disponibilizado a todos os oficiais da classe ST. Deste modo foi possível responder às perguntas derivadas e à questão central deste trabalho.

No final foram identificados os principais contributos para a valorização da carreira dos oficiais do ST, que passa pela equidade na progressão da carreira comparativamente com a classe dos cursos tradicionais, a definição de um modelo de carreira para a classe ST, a atribuição de cargos fora da estrutura de Marinha, maior atribuição de funções verticais e por retomar a formação pela via do CFOST.

Palavras-chave

Serviço Técnico, Carreira, Valorização, Motivação

Abstract

Navy has implemented the technical service officer career, which progression has permitted an integration into the organization of highly human qualified resources. Once the importance of prospect the future of this class, manly by defining functions in the structure direction, it has been defined this investigation work entitled "The technical service officer career Class. Contributions for career valuation".

This study's object is delimitated to the technical service officers, starting on 1999, which is the date of the beginning of this class.

The methodology adopted in this investigation work was the "case study", based on a deductive reasoning in the research process, which used data analysis and documentation obtained in the Navy Human Resources Direction, semi-structured interviews to key elements with a high vision of the organization, and a questionnaire survey to all the technical service officers of this class. Based on this, is was possible to answer the derived and the central question of this investigation.

Finally, there were identified the main contributions in order to achieve a better valuation of the technical service officers career class, such as the equality with the traditional courses, the importance of defining a career model for the class, the attribution of functions out of the Navy structure and the restart of the technical service officers course through one of the admission possibilities (CFOST) which is in standby mode since 2012.

Keywords

Technical Service, Career, Valuation, Motivation

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AVG	Aquário Vasco da Gama
BCM	Biblioteca Central de Marinha
BNL	Base Naval de Lisboa
CAE	Comissão de Avaliação Externa
CCM	Comissão Cultural de Marinha
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CDIACM	Centro de Documentação, Informação e Arquivo Central da Marinha
CEFA	Centro de Educação Física da Armada
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CFOST	Curso de Formação de Oficiais do Serviço Técnico
CFR	Capitão-de-fragata
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CTEN	Capitão-tenente
DA	Direção de Abastecimento
DAGI	Direção de Análise e Gestão da Informação
DAS	Direção de Apoio Social
DF	Direção de Faróis
DI	Direção de Infraestruturas
DJ	Direção Jurídica
DGAM	Direção Geral de Autoridade Marítima
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DMNL	Deposito de Munições Nato de Lisboa
DN	Direção de Navios
DPM	Diretiva de Planeamento da Marinha
DP	Direção de Pessoal
EAM	Escola da Autoridade Marítima
EN	Escola Naval
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas

ES	Esquadrilha de Submarinos
ESP	Especialista
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
FA	Forças Armadas
IASFA	Instituto de Apoio Social das Forças Armadas
IH	Instituto Hidrográfico
IGM	Inspeção-Geral de Marinha
ISN	Instituto de Socorros a Náufragos
IUM	Instituto Universitário Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MM	Museu de Marinha
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OT	Oficial Técnico
PCM	Presidência do Concelho de Ministros
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QE	Quadros Especiais
QP	Quadros Permanentes
RA	Revista da Armada
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
SE	Serviço Especial
SM	Superintendência do Material
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SP	Superintendência do Pessoal
ST	Serviço Técnico
STAEL	ST Armas e Eletrónica
STC	ST Comunicações
STH	ST Hidrografia
STI	Superintendência das Tecnologias da Informação
STL	ST Contabilidade, Administração e Secretariado

STEN	Subtenente
STMEC	ST Mecânica
STP	ST Informática
1TEN	Primeiro-tenente
2TEN	Segundo-tenente
STU	ST Mergulhadores
STFZ	ST Fuzileiros
ST-EAMB	ST-E Ciências do Ambiente
ST-EARQ	ST-E Arquitetura
ST-ECIV	ST-E Engenharia Civil
ST-ECOM	ST-E Ciências Comunicação/Comunicação Social
ST-ECONT	ST-E Contabilidade
ST-EDESP	ST-E Educação Física
ST-EDSG	ST-E Design e Comunicação
ST-EECON	ST-E Economia
ST-EEDU	ST-E Ciências da Educação
ST-EEIO	ST-E Estatística e Investigação Operacional
ST-EELT	ST-E Eng. Ele./Sist. Eletr/Comp./Telecom
ST-EFAR	ST-E Farmácia
ST-EGEO	ST-E Geografia/Geologia
ST-EGES	ST-E Gestão
ST-EHIS	ST-E História
ST-EINF	ST-E Informática
ST-EJUR	ST-E Direito
ST-ELING	ST-E Línguas e Literaturas
ST-EMAT	ST-E Matemática
ST-EMD	ST-E Medicina Dentária
ST-EMEC	ST-E Engenharia de Máquinas/Mecânica
ST-ENUT	ST-E Ciências da Nutrição
ST-EPSI	ST-E Psicologia
ST-EQUI	ST-E Química
ST-ERH	ST-E Gestão de Recursos Humanos
ST-ERI	ST-E Relações Internacionais

ST-ERP	ST-E Relações Públicas
TIFC	Trabalho de Investigação de Fim de Curso
UAICM	Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

Introdução

A Carreira militar orienta-se por vários princípios, dos quais a valorização é um dos pilares da motivação dos militares "Do primado da valorização militar, que consiste na valorização da formação militar, conducente à completa entrega à missão" Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)[1].

"**A Classe dos oficiais do Serviço Técnico. Contributos para a valorização da carreira**", foi o tema escolhido para o Trabalho de Investigação de Fim de Curso (TIFC).

A pertinência deste trabalho justifica-se em três áreas especificas: (i) pela necessidade de estudar o modelo de carreira dos oficiais ST que se encontra em remodelação; (ii) para dar contributos para a valorização da sua carreira militar; (iii) para analisar a viabilidade dos oficiais do ST poderem ocupar cargos de direção ou chefia tradicionalmente atribuídos às classes tradicionais.

Para Santos et al. (2016, p. 51) num trabalho de investigação "O objeto de estudo é o elemento essencial de uma investigação" e segundo Carmo e Ferreira (2009, pp. 44-46) "existem três critérios úteis para a definição do objeto da investigação: critério da familiaridade do objeto de estudo; critério da afetividade; critério dos recursos."

Na qualidade de investigador e pelo facto de ter ingressado na classe ST em 2005, tal permite uma visão familiar e um critério de afetividade, satisfazendo desta forma os critérios mencionados.

Neste contexto, identifica-se como objeto da investigação "A carreira dos oficiais do Serviço Técnico na Marinha".

O objeto de estudo será delimitado na análise da viabilidade dos oficiais do ST poderem ocupar cargos de direção ou chefia, tradicionalmente atribuídos às classes tradicionais, estudo que se inicia temporalmente em 1999, data de criação da classe de oficiais do ST.

O resultado esperado desta investigação, pretende analisar de que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do ST, obtendo assim a **motivação** dos militares com reflexos positivos para a organização.

Para se saber o que se vai investigar, torna-se necessário identificar o objetivo que se pretende alcançar, que segundo Marconi e Lakatos (1990, p. 22) tal "torna explicito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto".

A este propósito, descreve-se como objetivo geral do presente trabalho o de analisar as possibilidades de valorização da carreira dos oficiais do Serviço Técnico.

[1] Nos termos do art.º 123.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio

Tendo como meta do presente trabalho, uma investigação bem-sucedida decorre do objetivo geral, os seguintes três objetivos específicos (Quadro 1):

Quadro 1 - Objetivos específicos

Objetivo	Descrição
OE1	Listar os cargos de funções de direção ou chefia que podem vir a ser desempenhados por oficiais do ST.
OE2	Identificar os fatores de carreira militar que podem influenciar a progressão da carreira dos oficiais do ST.
OE3	Analisar a viabilidade dos oficiais do ST poderem ocupar cargos de direção ou chefia, tradicionalmente atribuídos às classes tradicionais.

Sendo que o objetivo fundamental da investigação "é resolver o problema de conhecimento suscitado, dando resposta à pergunta de investigação, devendo medir o êxito deste processo pela avaliação da clareza, da pertinência e da precisão desta resposta" (Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação, 2016, p.51), foi definida a seguinte questão central (QC) e questões derivadas (Quadro 2):

Quadro 2 - Questão central e derivadas

Questão	Descrição
QC	**De que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do Serviço Técnico?**
QD1	Quais os cargos com funções de direção ou chefia podem vir a ser desempenhados por oficiais do Serviço Técnico?
QD2	Quais os fatores de carreira militar que influenciam a progressão vertical dos oficiais do Serviço Técnico?
QD3	Qual a viabilidade dos oficiais do Serviço Técnico poderem ocupar cargos de direção ou chefia, habitualmente atribuídos às classes tradicionais?

O raciocínio adotado no processo de investigação foi o indutivo, uma vez que parte de factos particulares para formular uma lei ou teoria.

O desenho da pesquisa é o estudo de caso, pelo facto de ser particular, ao centrar-se na análise de um fenómeno atual, para propor contributos para a valorização da carreira dos oficiais do ST, tal "[…] consiste num procedimento metodológico através do qual o investigador procura recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto" (Saunders et al., 2009, p. 145).

A recolha de dados foi realizada com recurso a dados da Direção de Pessoal (email, 17 de outubro de 2018).

A organização do estudo é feita de acordo com duas das normas de execução permanentes a NEP / INV – 001 (O) e da NEP / INV – 003 (O) do IUM SET 2018, sendo o corpo do trabalho estruturado em capítulos, subcapítulos e secções. Todos os capítulos têm uma síntese conclusiva.

O primeiro capítulo, tem como objetivo analisar e estudar o enquadramento da carreira dos oficiais do ST, a sua caracterização atual nas suas várias vertentes, bem como os cargos ocupados dentro e fora da estrutura da Marinha, permitindo responder à QD1.

O segundo capítulo tem como objetivo analisar, de forma qualitativa, as entrevistas semiestruturadas efetuadas a quatro militares chave na organização, bem como o questionário realizado aos oficiais da classe do ST, com vista à resposta da QD2.

No terceiro capítulo são identificados os fatores que condicionam, por um lado, e valorizam por outro, a carreira da classe ST, e que na visão da organização e dos militares inquiridos permitem responder à QD3.

Na fase conclusiva do trabalho são avaliados e analisados os resultados, sendo apresentadas as conclusões, respetivas recomendações e contributos para valorização da carreira dos oficiais do ST, por forma a responder à QC.

1. Carreira militar

1.1. Caracterização da carreira militar

De acordo com o EMFAR, o desenvolvimento da carreira militar orienta-se pelos princípios da Figura 1:

Figura 1 – Desenvolvimento da carreira militar

Assim, o mesmo estatuto define como desenvolvimento da carreira militar pela "promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as classificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FA, assim como na possibilidade de ingresso nas categorias superiores desde que satisfeitas as condições legalmente previstas…O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem".

De acordo com o art.º 246 do Decreto-Lei 34-A/90, aos oficiais das classes do ST incumbe as funções da Figura 2.

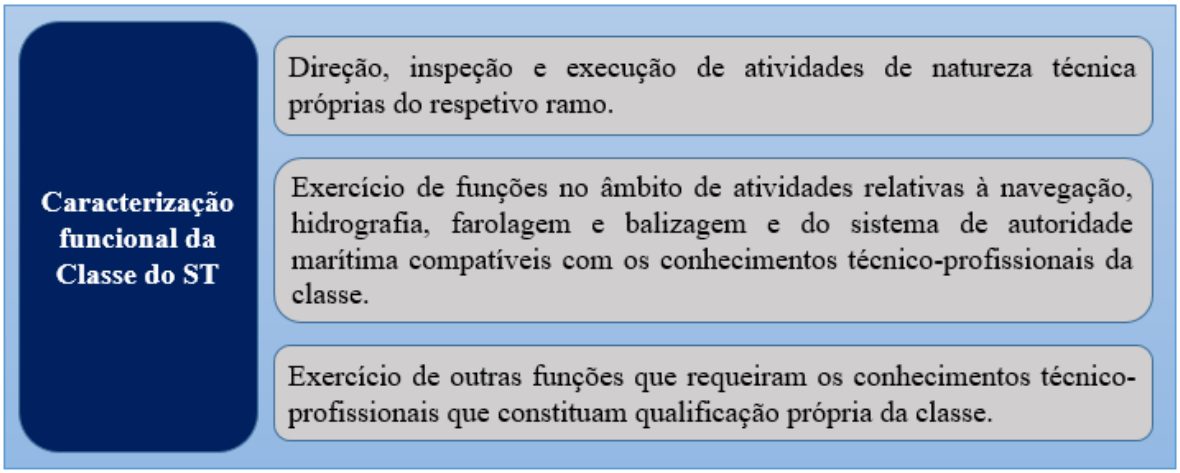


Figura 2 – Caracterização funcional da classe

1.2. A carreira dos oficiais do ST

A carreira dos Oficiais do ST da Marinha foi criada a 30 de julho de 1999, de acordo com a Portaria Nº 1231/90 de 26 de dezembro[2]. Esta classe dos oficiais dos QP surgiu no âmbito da extinção do Serviço Especial (SE) e dos Oficiais Técnicos (OT), aproveitando para incorporar nas suas fileiras, oficiais com mais formação em ramos deficitários. O ingresso na classe de Oficiais do ST pode ser efetuado por duas vias: através do Curso de Formação de Oficiais do Serviço Técnico (CFOST) ou do Curso de Formação Militar Complementar de Oficiais (CFMCO). A Escola Superior de Tecnologias Navais (ESTNA)[3], que entrou em funcionamento em 1998, foi criada junto da Escola Naval e teve como missão a formação dos Oficiais ST dos QP, habilitando-os com o grau de Bacharel em Tecnologias Navais.

O Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março, procede à extinção da ESTNA e, em seu lugar, à criação de um Departamento de Ensino Politécnico na Escola Naval, que passa a ministrar o CFOST.

1.2.1. Curso de formação de oficiais do ST

O CFOST foi aprovado pelo EMFAR conforme Decreto-Lei nº 34-A/90 de 24 de janeiro, com a duração de 3 anos e conferia o Grau de Bacharel em Tecnologias Navais, aos futuros oficiais técnicos que concluíssem o referido curso com aproveitamento, promovendo-os ao posto de subtenente (Quadro 3), nos seguintes ramos:

[2] Em cumprimento do disposto no n.º 1 e 4 do art.º 25.º do Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro
[3] Decreto-Lei n.º 255/96 de 27 de dezembro

Quadro 3 - Ramos CFOST

Ramos - CPOS	Abrev
Mecânica	STMEC
Armas eletrónicas	STAEL
Contabilidade, administração e secretariado	STL
Hidrografia	STH
Informática	STP
Comunicações	STC
Fuzileiros	STFZ
Mergulhadores	STU

Com a adesão ao Processo de Bolonha, o programa do XVII Governo Constitucional estabeleceu como um dos objetivos essenciais da política para o ensino superior, no período de 2005-2009, garantir a qualificação dos portugueses no espaço europeu, de acordo com Decretos-lei[4], criando assim os Estatutos dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário.

Neste enquadramento, o novo Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), nº 01/09, de 19 de janeiro, estabelece as orientações para o ingresso na classe do Serviço Técnico (ST): Admissão ao concurso de formação de oficiais do Serviço Técnico (CFOST). São admitidos a concurso os militares que satisfaçam os requisitos publicados na OA1 N.º 4 – 21 de janeiro de 2009 (anexo – Q).

No entanto, o CFOST não se realiza desde 2012, motivado principalmente por razões de acreditação que moldam o ensino universitário na Marinha, mesmo após tentativas para o acreditar[5]. A Comissão de Avaliação Externa (CAE) entende que o ciclo de estudos não deve ser acreditado por apresentar, segundo este, diversos pontos fracos, de acordo com a fundamentação da recomendação[6].

Decorrente da implementação da nova orgânica do ensino superior militar (ESM), determinada por Decreto[7], os departamentos politécnicos existentes na Escola Naval (EN) e nas outras academias foram extintos em 31 de janeiro de 2016, o que segundo a nota[8] reforçava

[4] Decreto-lei n.º 37/2008, de 05 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 27/2010 de 31 de março
[5] NCE/16/00181 – Apresentação do pedido – Novo ciclo de estudos
[6] NCE/16/00181 – Relatório preliminar da CAE – Novo ciclo de estudos
[7] Decreto-lei n.º 249/2015, de 28 de outubro
[8] Escola Naval, nota nº 528/SE de 16 de maio

a necessidade de reformulação do modelo formativo vigente para alimentação da categoria de oficiais da classe ST.

O relatório[9] final da (CAE), vem conferir que "O Instituto Universitário Militar, através da Escola Naval, o grau de licenciatura em Tecnologias Militares Navais", encontrando-se assim a Licenciatura em Tecnologias Militares Navais acreditada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), por um período de 3 anos, e registado pela Direção Geral do Ensino Superior.

1.2.2. Curso de formação militar complementar de oficiais

O **curso** para CFMCO para a classe dos oficiais do ST, teve origem no Despacho do CEMA, nº 30/01, de 18 de abril, sendo que sofreu alterações com o decorrer dos anos e atualmente é regulado pelo Despacho do CEMA n.º 02/09 de 19 de janeiro, com alterações reguladas pelo Despacho nº 54/16, de 17 de maio.

A admissão ao CFMCO é efetuada mediante abertura de concurso interno limitado aos militares do QP e RC da Marinha que possuam o 1º ciclo de estudos do ensino superior "pós-Bolonha" ou equivalente "bacharelato pré-Bolonha", habilitando-os ao ingresso na categoria de oficiais dos QP, na classe do ST nos ramos de Especialista num total de 27 especialidades (Quadro 4), cujos requisitos de admissão se encontram publicados na OA1 N.º 4 – 21 de janeiro de 2009 (anexo – R).

Quadro 4 - Ramos de especialista

Especialidades - CFMCO	Abrev
Ciências da educação	EEDU
Educação física	EDESP
Línguas e literaturas	ELING
Matemática	EMAT
História	EHIS
Ciências comunicação/comunicação social	ECOM
Design e comunicação	EDSG
Relações públicas	ERP
Medicina dentária	EMD
Ciências da nutrição	ENUT
Farmácia	EFAR
Gestão	EGES
Economia	EECON
Contabilidade	ECONT

Especialidades - CFMCO	Abrev
Gestão de recursos humanos	ERH
Relações internacionais	ERI
Informática	EINF
Estatística e investigação operacional	EEIO
Direito	EJUR
Engenharia Civil	ECIV
Eng. Ele./sist. Eletr/comp./telecom	EELT
Engenharia de máquinas/mecânica	EMEC
Ciências do ambiente	EAMB
Química	EQUI
Geografia/geologia	EGEO
Psicologia	EPSI
Arquitetura	EARQ

[9] NCE/17/00194 — Relatório final da CAE - Novo ciclo de estudos

1.3. Existências de oficiais do ST

De acordo com a informação obtida junto da DP relativamente ao universo de militares da Classe ST, existem atualmente 161 oficiais, dos quais 11 do sexo feminino (6,8%) e 150 do sexo masculino (93,2%), distribuídos por 21 especialidades. De referir que, através do CFOST ingressaram na classe ST um total de 119 militares distribuídos por oito especialidades, enquanto que pela via do CFMCO (ramo especialista - ESP) o ingresso foi de 42 militares distribuídos por 13 especialidades. De acordo com a Tabela 1, relativa à lotação dos oficiais da classe ST por especialidades e posto, conclui-se que:

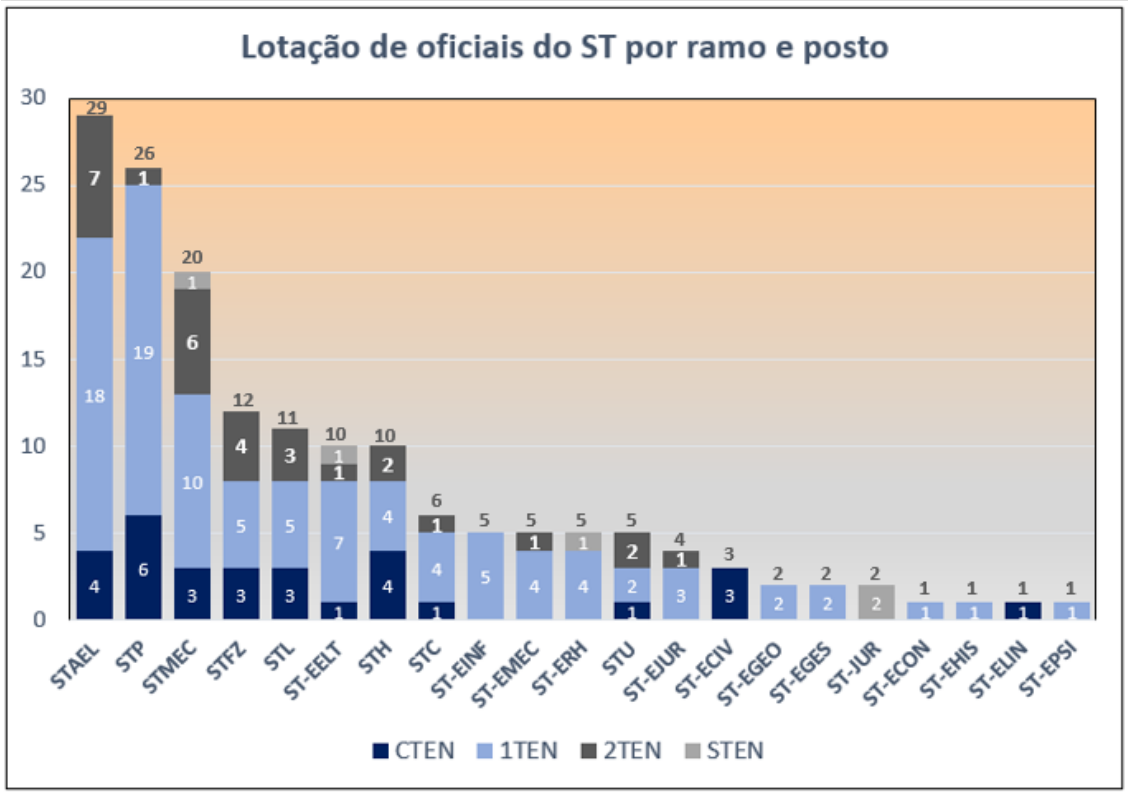
(i) Existem três especialidades (STAEL, STP e STMEC), onde se concentram praticamente metade (46,5%) da totalidade dos oficiais do ST, sendo estes oriundos do CFOST e onde existe maior percentagem de cargos de hierarquia superior, nomeadamente CTEN e 1TEN;

(ii) Há uma percentagem muito superior de militares na classe ST provenientes do CFOST (74%) em comparação com os que ingressam via CFMCO (26%);

(iii) Mais de metade das atuais 21 especialidades tem um número muito baixo de oficiais (menor ou igual que cinco oficiais), o que leva a questionar o sentido da diversidade das 35 especialidades existentes.

(iv) A especialidade ST-ECIV é constituída apenas por três CTEN.

Tabela 1 - Lotação dos oficiais do ST por posto e ramo



1.4. Caracterização etária da classe do ST

Conforme alínea g) do art.º 201.º do EMFAR os oficias da Armada na Classe ST, distribuem-se pelos seguintes postos: capitão-de-mar-e-guerra; capitão-de-fragata; capitão-tenente; primeiro-tenente; segundo-tenente; subtenente.

Na Tabela 2 verifica-se que:

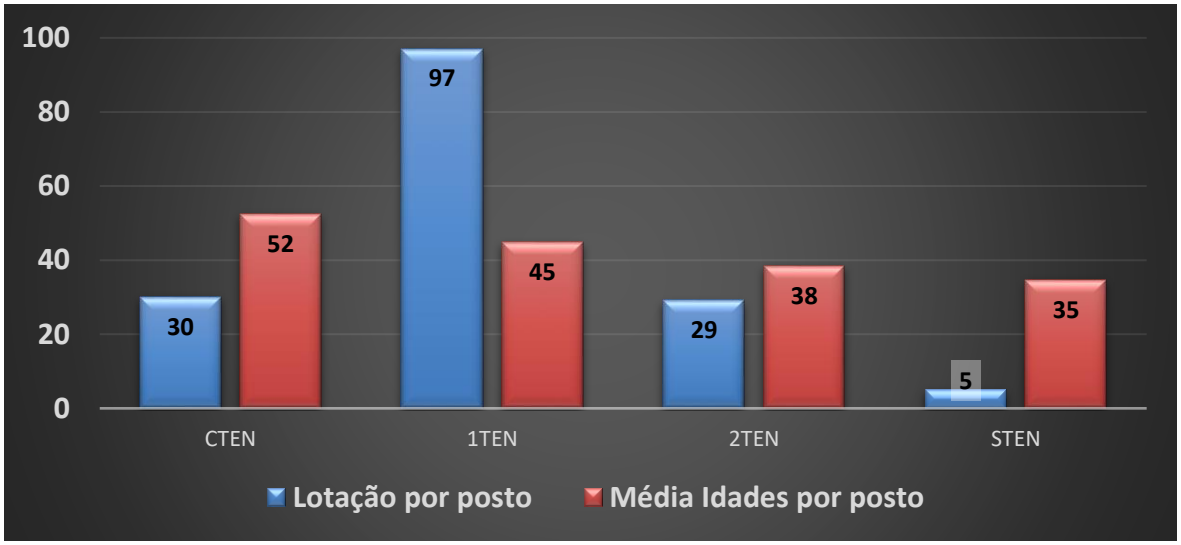
(i) Existem 30 CTEN (19%) na classe ST, com uma média de idades de 52 anos;

(ii) Dos 161 militares do ST, 97 oficiais (60%) encontram-se no posto de 1TEN, com uma idade média de 45 anos;

(iii) Mesmo para o posto mais baixo da classe (STEN), a média de idades obtida foi de 35 anos, o que é elevada para proporcionar uma ascensão vertical na carreira.

Da análise dos dados verifica-se que a classe em causa tem uma média de idade elevada nos vários postos.

Tabela 2 - Média de idades por posto dos oficiais ST



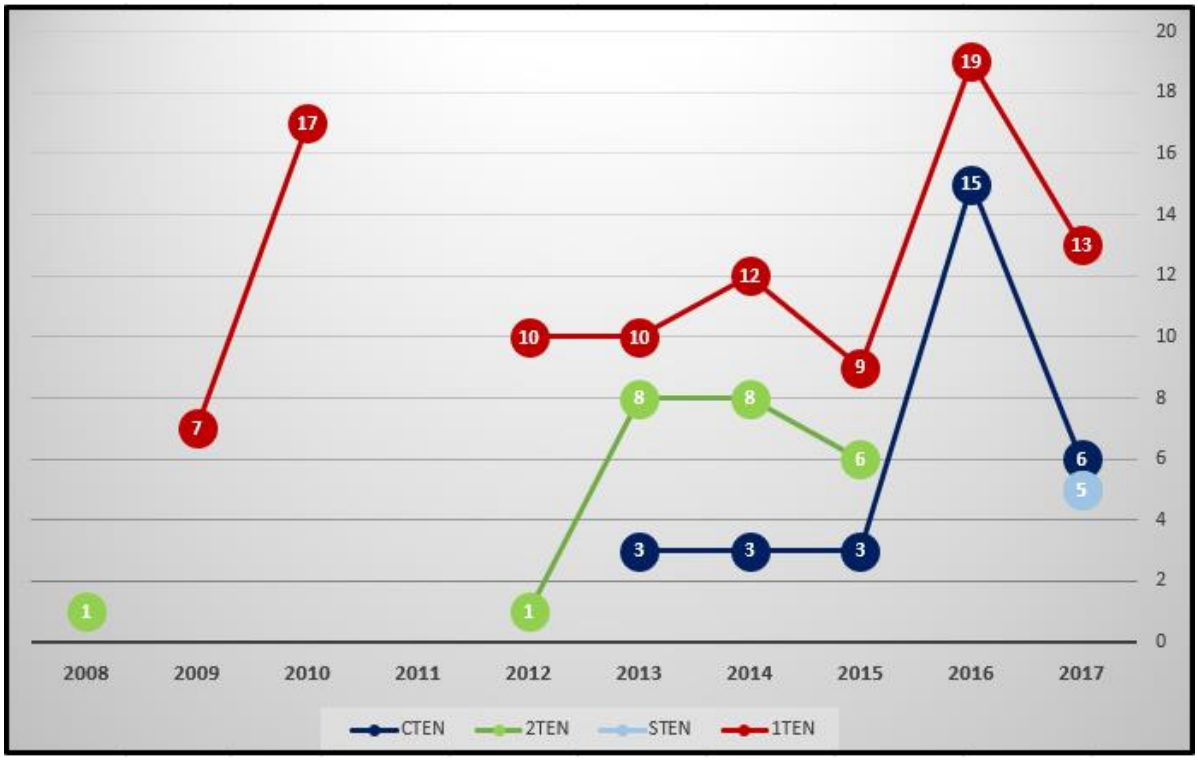
1.5. Evolução histórica das promoções da Classe ST

Na sequência da informação da Lista da Armada de 31 de dezembro de 2017 e dados da DP, relativa aos oficiais do QP, foi efetuado um estudo da evolução histórica das promoções, que se ilustra na Tabela 3.

Do mesmo, pode-se concluir que não tem existido um critério uniforme ao longo do tempo, e que nos anos 2010 e 2011 não houve quaisquer promoções dos oficiais do ST devido ao congelamento de carreiras nas forças armadas.

Por outro lado, o ano 2016 destacou-se por um maior número de promoções face aos anos anteriores nomeadamente para os postos de CTEN e 1TEN.

Tabela 3 – Histórico de promoções ao posto imediato dos oficiais ST



1.6. Estado atual das promoções dos oficiais do ST

Foi feito um exercício com base no tempo mínimo de permanência em cada posto para acesso ao posto imediato definido pelo EMFAR[10], por forma a avaliar quais os oficiais do ST que estariam nas condições de serem promovidos pelo critério em questão. Os dados apresentados (Quadro 5)[11], foram obtidos junto da DP e estão atualizados à data de dezembro 18.

Verifica-se que, de um total de 161 oficiais, existem 35 que têm condições de ser promovidos, sendo as progressões pendentes de maior número as de 1TEN para CTEN e de 2TEN para 1TEN. Salienta-se que ainda não existe nenhum Capitão-de-fragata (CFR) na classe do ST e que atualmente encontram-se seis militares nas condições de poderem ascender a esse posto.

[10] Decreto-lei n.º 236/1999 de 25 de junho (Art.º 218), alterado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio (Art.º 199)

[11] Os casos assinalados no (Quadro 5) encontram-se pendentes de promoção pelos seguintes motivos: (*) Incapacitado-Junta médica naval, (**) Licença sem vencimento.

Quadro 5 - Estado atual das promoções dos oficiais do ST

Movimento de progressão (tempo mínimo - EMFAR)	# Militares	Ano de condição para promoção	# Militares nas condições para promoção
CTEN -> CFR (Artº 218/1999 - 4 anos) (Artº 199/2015 - 5 anos)	3	2017	3
	3	2018	3
	1	2019	
	2	2020	
	15	2021	
	6	2022	
1TEN -> CTEN (Artº 218/1999 - 6 anos) (Artº 199/2015 - 7 anos)	8	2016	8
	10	2018	10
	10	2019	
	12	2020	
	9	2022	
	19	2023	
	13	2024	
2TEN -> 1TEN (Artº 218/1999 - 4 anos) (Artº 199/2015 - 4 anos)	1	2012 (*)	1
	1	2016	1
	1	2017 (**)	1
	8	2018	8
	6	2019	
	5	2021	
STEN -> 2TEN (Artº 218/1999 - 1 ano) (Artº 199/2015 - 2 anos)	4	2019	
TOTAL militares			35

Na sequência do (Quadro 5), foi realizada uma análise temporal das promoções com base no tempo mínimo por posto, até ao posto máximo da carreira do ST (CMG), baseada nos seguintes pressupostos:

(i) A sequência de promoções por tempo mínimo realiza-se de acordo com o Art.º 199 do EMFAR, iniciando-se em 2019 e nos anos subsequentes;

(ii) Considera-se a idade de passagem à reserva 58 anos (Art.º 154 do EMFAR).

O panorama de militares da classe ST que pode atingir o topo da carreira, apenas com base no critério do tempo mínimo de permanência em cada posto, encontra-se sistematizado no (Quadro 6), podendo-se concluir que, por exemplo, dos 46 CTEN existentes à data atual, 30 destes militares nunca poderão ascender ao cargo máximo da carreira, e o topo da classe será inatingível por 42% dos oficiais da classe ST, por limite de idade.

Quadro 6 – Análise temporal das promoções

Posto	Total militares por posto (data atual)	Não poderão ascender topo carreira por limite idade	Poderão ascender ao topo carreira se cumpridas condições (ponto 1.6-(i) e (ii))
CTEN	46	30	16
1TEN	88	31	57
2TEN	23	6	17
STEN	4	0	4
Totais	161	**67**	94

1.7. Cargos ocupados pelos oficiais da classe do ST

O (Quadro 7) ilustra a alocação dos cargos ocupados pelos oficiais do ST no ativo, na macroestrutura das FA bem como organismos não militarizados, tendo o mapeamento em causa sido conseguido através dos dados obtidos junto da DP, para os oficiais do ST do QP.

Da observação (Quadro 7) e Tabela 4 pode concluir-se que:

(i) O maior número de oficiais da classe (28%) encontra-se em unidades na direta dependência do CEMA, sendo que dos 45 oficiais em causa, 26 desempenham funções na AMN, 9 no IH, 5 na EN, 2 no Gabinete CEMA e os restantes em órgãos de natureza cultural;

(ii) Tanto no CN como na SP, encontram-se cerca de 20% dos oficiais do ST (33 e 32, respetivamente). Releva-se a sua importância na estrutura orgânica da Marinha para o cumprimento da missão do CEMA[12].

(iii) A SM integra também um número considerável de oficiais (24) do ST, motivado por ser um órgão central de administração e direção, cuja missão é de assegurar as atividades da Marinha no domínio da administração dos recursos do material.

(iv) Na STI encontram-se 11 oficiais e 2 na SF.

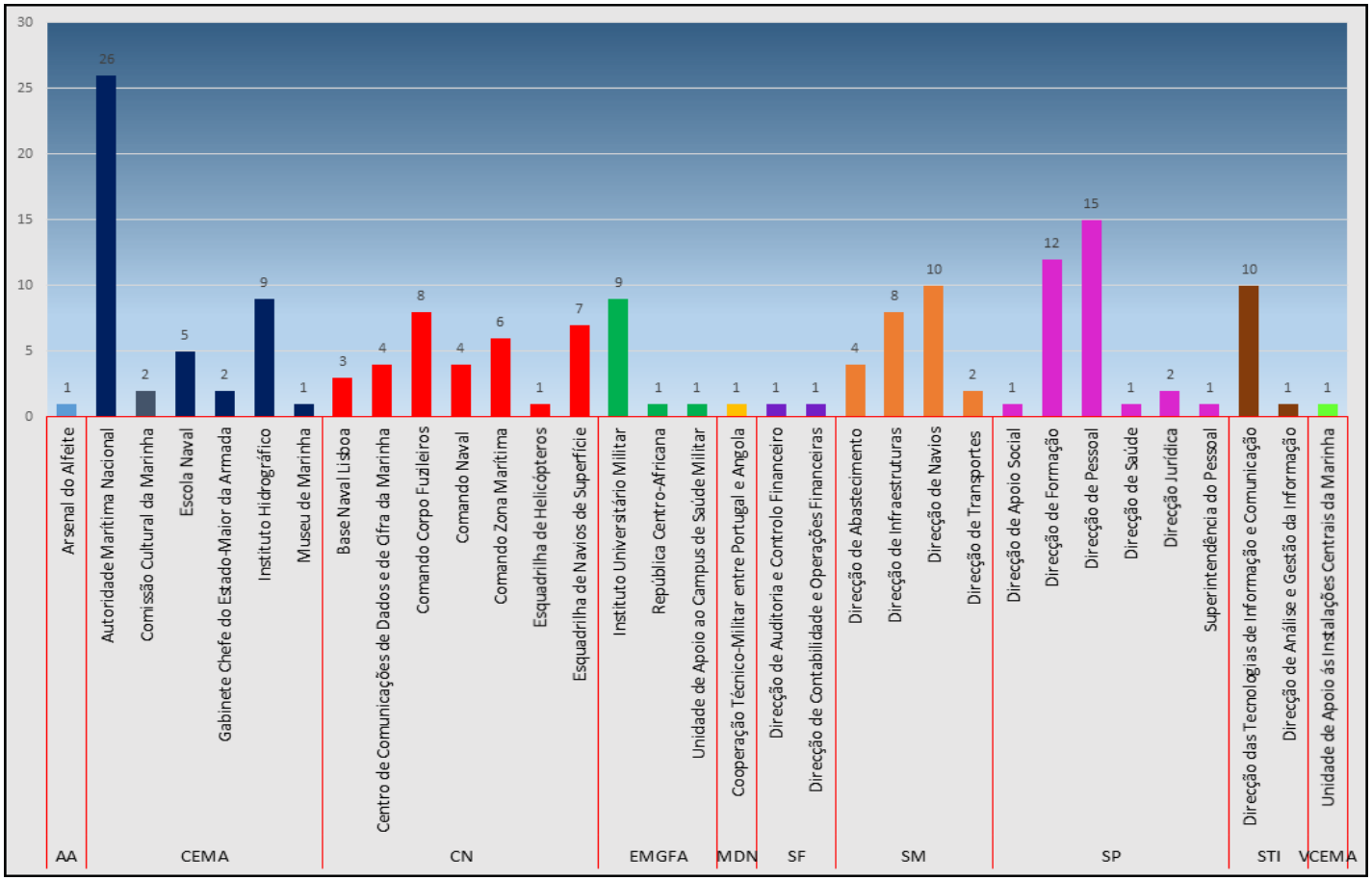
(v) Existem ainda oficiais do ST em organismos fora da Marinha, sendo de maior relevância os que se encontram na AMN, já mencionados, e os que se encontram a prestar funções no EMGFA, onde 9 dos 11 oficiais desta entidade encontram-se no IUM, a frequentar o CPOS. Os restantes oficiais do ST existentes em outros organismos, são-no em números residual, nomeadamente no Arsenal Alfeite (1) e MDN (1).

[12] Art.º 6 do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro

Quadro 7 - Distribuição dos oficiais ST dentro e fora da macroestrutura da Marinha

Sigla Entidade	Designação Entidade	Nº Oficiais ST	% Oficiais ST
AA	Organismo fora da marinha	1	0,60%
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada	45	28,00%
CN	Comando Naval	33	20,50%
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas	11	6,80%
MDN	Ministério da Defesa Nacional	1	0,60%
SF	Superintendência das Finanças	2	1,20%
SM	Superintendência do Material	24	14,90%
SP	Superintendência do Pessoal	32	19,90%
STI	Superintendência Tecnologias da Informação	11	6,80%
VCEMA	Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada	1	0,60%
TOTAL		**161**	**100%**

Tabela 4 – Detalhe da distribuição dos oficiais do ST



1.8. Cargos ocupados por oficiais superiores de qualquer classe

Segundo dados obtidos da DP, existem atualmente 87 cargos de direção ou chefia ocupados por oficiais superiores de QQ, sendo que 70 encontram-se no ativo e 17 na reserva. Não foram contabilizados neste estudo os 15 oficiais subalternos de QQ que se encontram a desempenhar funções de chefia dentro e fora da estrutura da Marinha. Adicionalmente, pode-se concluir que do universo de 87 oficiais referidos, 51 encontram-se dentro da estrutura de Marinha e 36 encontram- se fora da estrutura (Quadro 8), distribuídos conforme apêndices C e D, respetivamente.

Quadro 8 - Cargos ocupados por oficiais superiores de QQ dentro e fora da estrutura

Cargos (dentro da marinha)	Posto		
	CMG	CFR	CTEN
Diretor	10		
Diretor Técnico		1	
Diretor Fiscalização (Const. Civil)			1
Subdiretor/2º Comandante	2	4	
Chefe Gabinete	4	2	2
Adjunto Chefe Gabinete		1	1
Chefe de Divisão		6	
Chefe de Departamento	2	2	4
Chefe de Secção		2	1
Chefe de Serviço	1		4
Chefe de Repartição		1	
Total cargos:		51	

Cargos (fora da marinha) EMGFA, AMN, MDN, PCM	Posto		
	CMG	CFR	CTEN
Diretor	8		
Diretor Núcleo Formação			1
Diretor Serviços Técnicos	1		
Subdiretor	1	2	
Chefe Gabinete	2	1	
Chefe de Divisão		1	
Chefe de Departamento		1	
Chefe de Secção		4	1
Chefe de Serviço	1		1
Chefe de Repartição		1	
Chefe do Centro Ciberdefesa	1		
Chefes de Área EMGFA-CCOM	1	4	
Chefe de Secretaria	1		1
Chefe Auditoria Interna		1	
Chefe Relações Públicas e Protocolo		1	
Total cargos:		**36**	

1.9. Síntese conclusiva

Neste capítulo foi analisado e descrito o conceito da carreira dos oficiais do ST, o seu enquadramento legal, a sua caracterização e as duas vias ingresso (CFOST e CFMCO), identificadas as diversas especialidades da classe ST por posto, média de idades, histórico e estado atual das promoções.

Foi efetuada uma análise das promoções baseadas em pressupostos de tempo mínimo por posto, tendo-se concluído que a idade é um fator condicionante para atingir o topo da carreira para a Classe do ST, em que por exemplo dos 46 CTEN à data atual, 65% destes militares não chegarão a CMG, e do total da classe (161 militares), o topo será inatingível para 42% destes militares.

Com a análise dos cargos de direção e chefia ocupados por oficiais superiores de QQ, dentro e fora da estrutura da Marinha, foi possível responder à **QD1** "Quais os cargos com

funções de direção ou chefia podem vir a ser desempenhados por oficiais do Serviço Técnico". Num universo de 87 cargos, apenas sete são atualmente ocupados por oficiais do ST.

A representatividade atual dos cargos de chefia da classe ST é de 8%, exercendo essas funções apenas dentro da estrutura da Marinha.

Em suma, existe um potencial elevado para ocupação de cargos de direção e chefia, de acordo com a caracterização funcional da classe do ST, ambos contemplados no enquadramento legal (art.º 204.º do EMFAR).

2. Evolução dos recursos humanos na carreira dos oficiais do ST

A entrevista é segundo Ribeiro:

> […] a técnica mais pertinente quando o investigador quer obter informações acerca do seu objeto, que permitam conhecer atitudes, sentimentos e valores, subjacentes ao comportamento, que pode ir além das descrições, das ações, incorporando novas fontes para interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. (Ribeiro, 2008)

Para avaliação da perceção dos quadros de oficiais do ST, relativamente ao tema da valorização da carreira, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, bem como um questionário enviado a todos os oficias do ST.

As entrevistas presenciais, a quatro militares chave na organização, teve como critério de seleção a ampla visão estratégica, tanto ao nível do setor operacional, como do setor da gestão dos recursos humanos. Estas entrevistas tiveram um planeamento específico, de acordo com a Figura 3, aplicável aos estudos de caso.

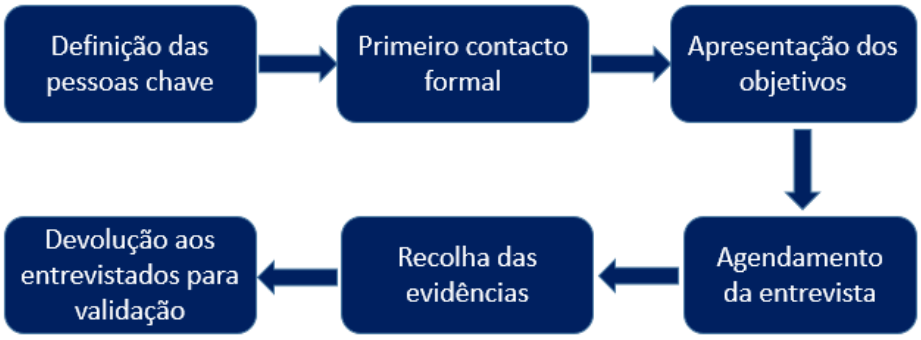


Figura 3 - Planeamento da entrevista para estudo de caso

Fonte: (Wesley e Jabbour, 2011)

O processo de análise das evidências recolhidas, sendo esta a etapa mais difícil e morosa da pesquisa em estudos de caso, obedeceu a uma estratégia Wesley e Jabbour (2011, p 07-22) conforme Figura 4.

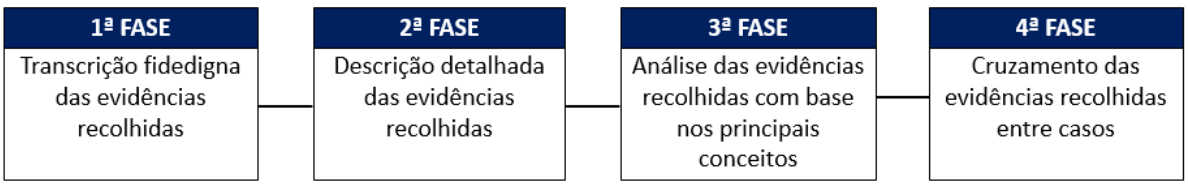


Figura 4 - Processo de análise da recolha das evidências dos estudos de caso

Fonte: (Wesley e Jabbour, 2011)

Os quatro militares encontram-se identificados no (Quadro 9), com a transcrição das respetivas entrevistas no Apêndice A.

Quadro 9 - Entrevistados

Entrevistado	Cargo atual	Racional da Entrevista
VALM Novo Palma	Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada	Já foi Superintendente do Pessoal e Diretor da Direção de Pessoal
CALM Oliveira e Silva	Chefe do Gabinete de SEXA ALM CEMA	Já foi Diretor da Direção de Pessoal
CMG David Pereira	Chefe de Gabinete do SP	Foi recentemente o Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal e é o atual Chefe de Gabinete do Superintendente do Pessoal;
CFR Mata Gaspar	Divisão de Recursos EMA	Esteve recentemente na Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal

Relativamente aos questionários efetuados à Classe do ST, foram disponibilizados no dia 26 de novembro de 2018 através de *link* enviado por *email* a todos os oficiais (161), o acesso a um questionário efetuado através de um aplicativo de administração de pesquisas, (formulários GOOGLE), contendo um total 18 perguntas (17 de escolha múltipla e uma de resposta escrita), conforme Apêndice B, tendo sido obtidas 97 respostas (adesão de 61% da classe).

2.1. Análise qualitativa das evidências recolhidas

2.1.1. Importância do ingresso à classe de oficiais do ST

De acordo com as entrevistas efetuadas, é notória a importância desta forma de ingresso à classe de oficiais, conforme se transcreve das mesmas:

Nas palavras do VALM N. Palma (entrevista presencial, 14 de dezembro de 2018),

> […] é importante a Marinha proporcionar essa progressão e que o ingresso resulta não de um desiderato que seja limitado ou restrito a esse desenvolvimento per si, mas que a organização obviamente também venha a tirar proveito institucional, reconhecendo que a experiência profissional é também um agregado muito relevante em termos de ativo institucional […].

Conforme referido pelo CALM O. Silva (entrevista presencial, 22 de novembro de 2018) considera que "independentemente da forma como se entra na Marinha, seja na categoria de sargento ou praça, é fundamental dar a capacidade aos militares para aceder à categoria de oficial […]".

Nas palavras do CMG A. Pereira (entrevista presencial, 27 de novembro de 2018) "o desenvolvimento de carreira é um direito estatutário que assiste aos militares, sendo não só

importante que os sargentos e as praças tenham a possibilidade de ingresso em categorias superiores, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas […]".

Conforme referido pelo CFR M. Gaspar (entrevista presencial, 08 de janeiro de 2019) "a Marinha deve continuar a proporcionar a ascensão à categoria de oficiais, dos sargentos e das praças, em qualquer forma de prestação de serviço e a consequente progressão das respetivas carreiras […]".

Do ponto de vista do **mérito militar**, os oficiais do ST são oriundos de sargentos e praças, sendo que a progressão na carreira parte de uma iniciativa própria e não é imposta pela organização para efeitos de evolução. Esta foi uma das perguntas selecionadas, aos entrevistados, no sentido de avaliar a sua perceção deste esforço pessoal e profissional. Nas palavras de CMG A. Pereira (*op. cit.*)

> […] os sargentos e praças que concorrem, são admitidos a concurso e ingressam no ST têm um enorme mérito. No caso daqueles que concorrem ao CFMCO, porque por iniciativa própria estudaram, continuaram a exercer os seus cargos, sempre com o enorme sacrifício da sua vida pessoal. No caso do CFOST, porque conseguiram ultrapassar todas as etapas de um processo de seleção que além de não ser fácil, é muito competitivo […].

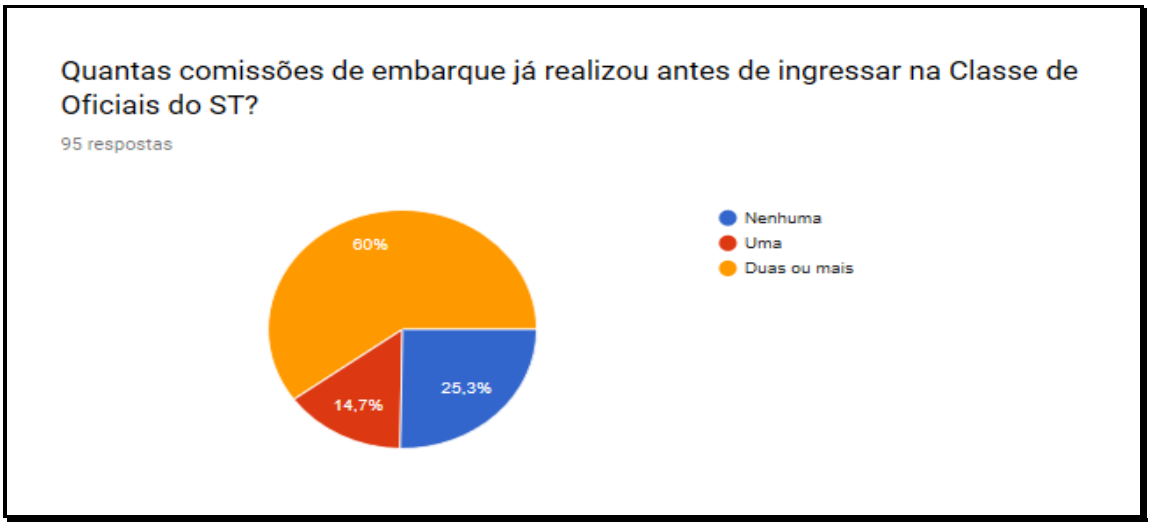
2.1.2. Experiência profissional da classe

Foi salientado também ser uma mais-valia para a classe, a experiência profissional e o seu valor agregado e que nas palavras do CMG A. Pereira (*op. cit.*)

> […] é uma mais-valia para qualquer futuro oficial da classe ST, ter desempenhado anteriormente funções a bordo, ou em unidades em terra, que lhe permitiu ganhar experiência, perícias e conhecimentos técnicos, que em muito vão contribuir para o seu futuro desempenho […].

A Tabela 5 ilustra que 75% dos oficiais já possuem comissões de embarque antes do ingresso na classe ST, (Questionário ST, 2018).

Tabela 5 - Comissões de embarque antes do ingresso na classe ST



Fonte: (Questionário ST, 18)

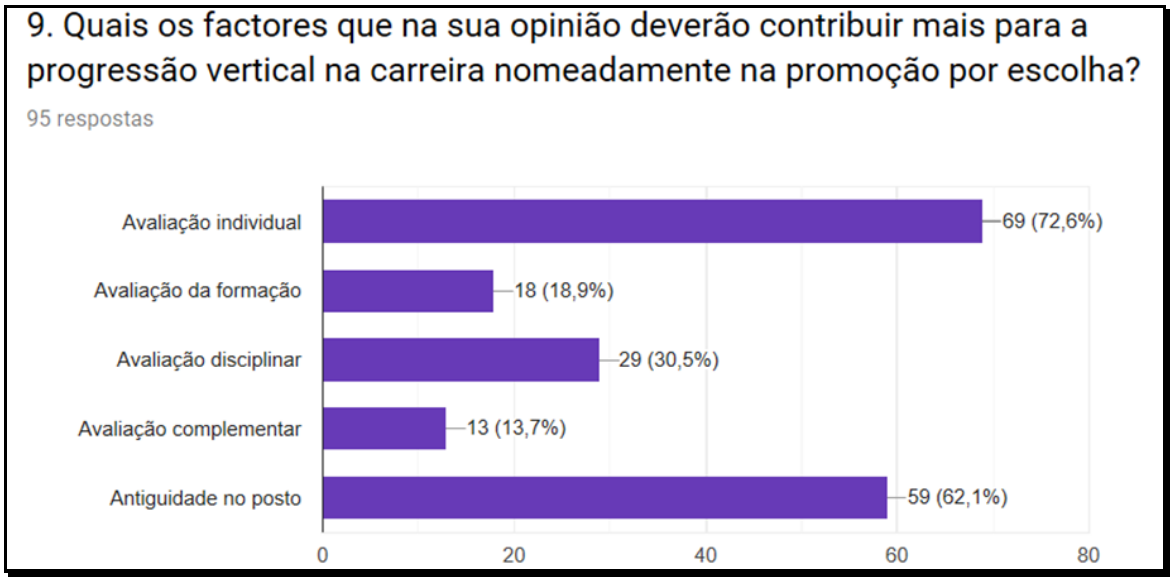
2.2. Progressão na carreira dos oficiais do ST

2.2.1. Fatores para promoção por escolha e sistema de avaliação

No (Questionário ST, 2018), foi solicitado aos oficiais do ST para identificar os dois fatores mais importantes, que na sua opinião, deveriam contribuir para a promoção por escolha. Os resultados apresentam-se na Tabela 6, tendo sido a avaliação individual (meritocracia) e a antiguidade no posto.

Nas palavras do VALM N. Palma (*op. cit.*), "é necessário garantir a seleção e a promoção dos mais aptos, dando resposta autêntica à meritocracia […]".

Tabela 6 - Fatores de progressão vertical na promoção por escolha



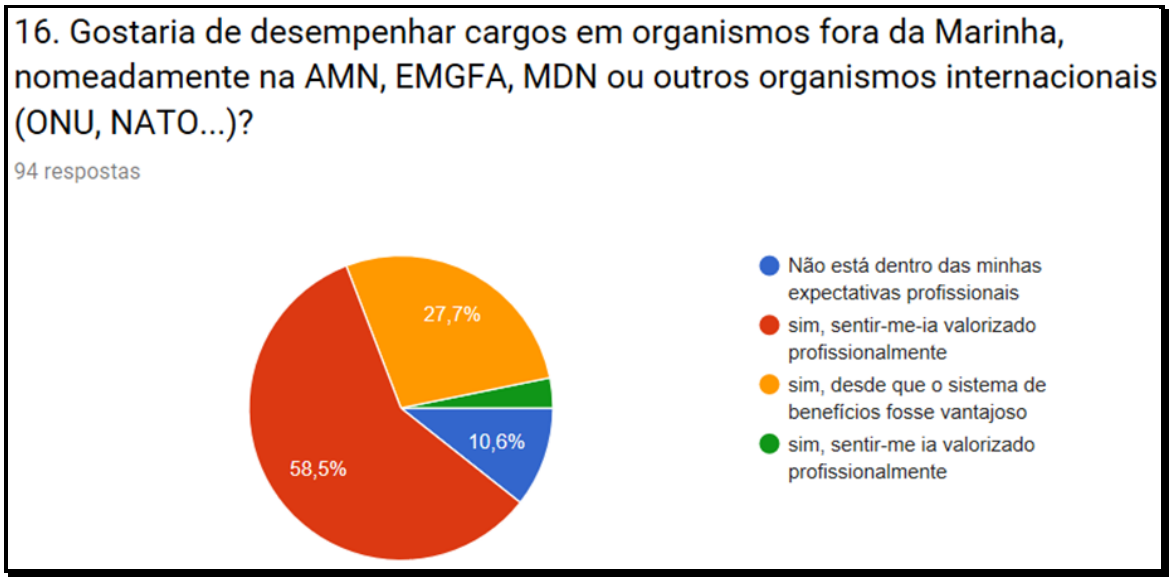
Fonte: (Questionário ST, 18)

Relativamente ao critério das progressões, nas palavras do CALM O. Silva (*op. cit.*), "é com base em necessidades das lotações das UEO, possível saber os cargos de quantos oficiais são necessários do ST, o que se aplica para todas as classes. No final, o que se pretende é equilibrar o tempo de permanência no posto em todas as classes. A DP faz um mapa de todas as classes, com o tempo médio de permanência no posto e procura ir ajustando os quadros e as promoções da forma mais equilibrada possível, fazendo satisfazer a necessidade de ser equilibrado entre todos, e as necessidades dos mapas de lotação da Marinha […]"

2.2.2. Mobilidade

Como perspetiva de evolução de carreira, através do (Questionário ST, 2018) foi avaliado se haveria interesse na classe em desempenhar cargos fora da Marinha, tendo-se obtido uma resposta favorável em 89.4% dos casos, de acordo com a Tabela 7.

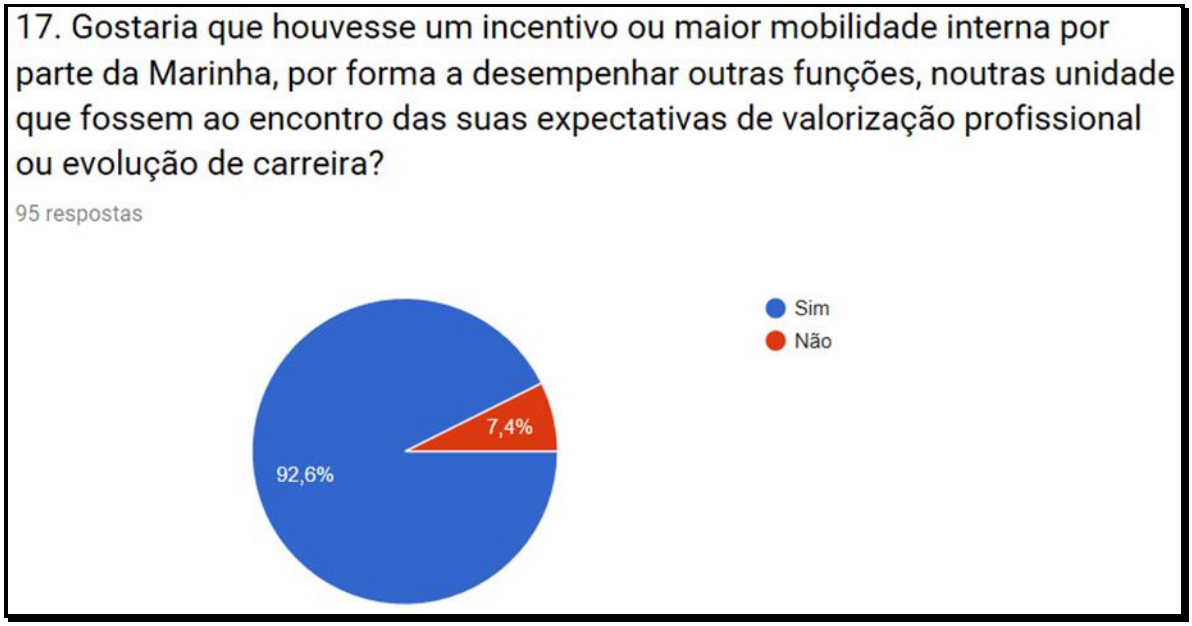
Tabela 7 - Interesse no desempenho de cargos fora da estrutura da marinha



Fonte: (Questionário ST, 18)

Adicionalmente, e em complemento ao acima referido, 92,6% dos oficiais da classe ST também manifestaram interesse em que houvesse um incentivo para uma maior mobilidade interna, por forma desempenhar funções noutras unidades, indo ao encontro das suas expetativas profissionais, conforme ilustrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Incentivo à mobilidade interna para cumprimento das expetativas profissionais



Fonte: (Questionário ST, 18)

Apesar de cerca de metade dos inquiridos ter respondido que se sente realizado profissionalmente (Questionário ST, 2018), pergunta 15 (Apêndice B), pode concluir-se das Tabelas 8 e 9, que esta necessidade de mobilidade para outras áreas, dentro e fora da estrutura de Marinha, podem indiciar que existem grandes expectativas da classe para evoluir e progredir para outras áreas e funções.

2.3. Síntese conclusiva

As entrevistas e questionários realizados, permitiu que neste capítulo fosse efetuada uma análise qualitativa das evidências recolhidas, nomeadamente na importância do ingresso na classe dos oficiais do ST, tanto numa visão organizacional como dos recursos humanos, e suas expetativas como pessoas, a sua experiência profissional antes do ingresso e o seu valor agregado. Foi ainda analisada a progressão na carreira, nomeadamente os fatores da promoção por escolha, o sistema de avaliação e a mobilidade para o desempenho de cargos dentro e fora da estrutura de Marinha.

Com base na informação compilada, considera-se assim respondida a **QD2** "Quais os fatores de carreira militar que influenciam a progressão vertical dos oficiais do Serviço Técnico". Com a análise das entrevistas e do questionário, pode concluir-se que os fatores mais importantes são a avaliação individual (mérito dos militares) e a antiguidade, sendo que ambos vão contribuir para a progressão vertical e consequentemente o reconhecimento da organização.

Em suma, para uma promoção por escolha o propósito é o de premiar o mérito e obter o ajuste dos quadros das promoções da forma mais equilibrada possível, satisfazendo assim as necessidades de lotações da Marinha.

3. Contributos para a valorização da carreira dos oficiais do ST

3.1. Aspetos a melhorar para a valorização da carreira do ST

3.1.1. Caracterização etária da classe do ST

Do ponto de vista das entrevistas realizadas foi identificado como um dos fatores condicionantes para atingir o topo da carreira a idade do ingresso na mesma (admissão a concurso com idade até 38 anos). Por forma a contornar esta situação foi sugerido que o ingresso se faça o mais cedo possível.

Nas palavras do CALM O. Silva (*op. cit.*),

> […] quando os processos se iniciam com idades diferentes, é normal que aqueles que começam mais tarde tenham mais dificuldades dos que os que começam mais cedo […] Quando se começa mais cedo com estas responsabilidades, a experiência acumulada de funções de chefia e direção é maior e isso depois vai ter influência no desenvolvimento da carreira.

3.1.2. Estado do atual do ingresso na classe do ST

Devido à implementação da nova orgânica do Ensino Superior Militar, o ingresso na classe do ST pela via do CFOST já não se realiza desde 2012, no entanto a necessidade colocada no Plano de Aquisição de Pessoal (PAP) de 2016, 2017 e 2018, previa a distribuição de dez vagas/ano provenientes por esta via. Esta situação tem dois impactos grandes na classe ST, que nas palavras do VALM N. Palma (*op. cit.*),

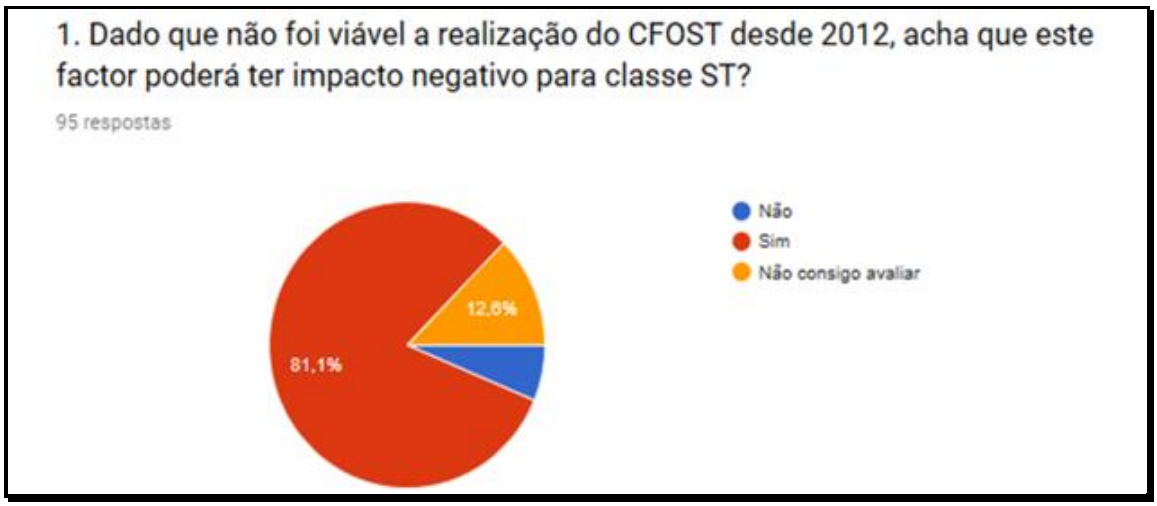
> […] um é o do equilíbrio da própria classe […] é a mesma coisa que durante cinco anos não nascerem crianças num país, nunca mais se recupera […] e a outra é o impacto que tem nas pessoas que almejaram poderem evoluir nas suas carreiras, que investiram o seu tempo e que vêm as suas expetativas estruturalmente frustradas e reduzem os seus níveis de confiança na organização, na instituição, na gestão, e o que é muito difícil de recuperar […].

Nas palavras do CMG A. Pereira (*op. cit.*),

> […] por razões de ordem vária, essencialmente ligada à acreditação e certificação dos curricula deste tipo de curso, nos últimos anos não se realizou qualquer edição do CFOST. Com a criação da futura Unidade Politécnica Militar […] a solução está encontrada e a curto/médio prazo e teremos uma nova edição do CFOST […].

Na Tabela 9 (Questionário ST, 2018), 81% das respostas também consideram que a não realização do CFOST desde 2012 terá um impacto negativo na classe ST.

Tabela 9 - Impacto da não realização do CFOST desde 2012



Fonte: (Questionário ST, 18)

3.1.3. Modelo de carreira da classe ST

A Tabela 10 relativa ao modelo de carreira, ilustra que mais de metade das respostas (54%) refere não existir um modelo e que 44% não está satisfeito com o mesmo. Resumindo, 98% da Classe ST considera que não existe um modelo de carreia da classe ST ou que é inadequado.

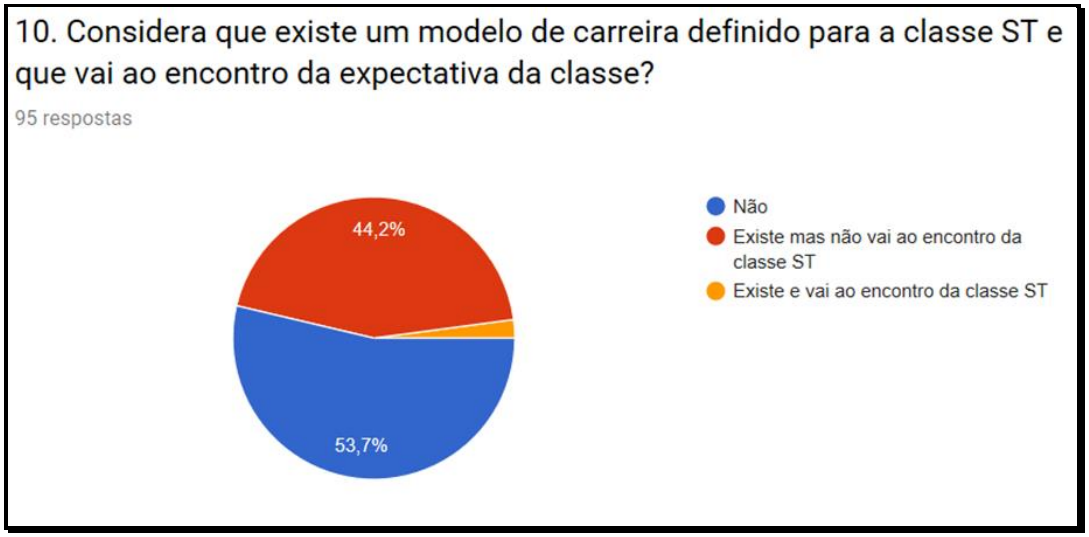
Das entrevistas realizadas, obtiveram-se as seguintes respostas a esta questão:

Referiu o CALM O. Silva (*op. cit.*), "[…] não há um modelo de carreiras que vai de encontro às expetativas da classe do ST".

Nas palavras do CMG A. Pereira (*op. cit.*) "[…] de forma muito genérica, considero que existe, embora possa ser melhorado".

Nas palavras do CFR M. Gaspar (*op. cit.*), "**[**…] o modelo de carreira da classe do Serviço Técnico é semelhante às demais classes da Marinha".

Tabela 10 - Modelo de carreira da classe ST



Fonte: (Questionário ST, 18)

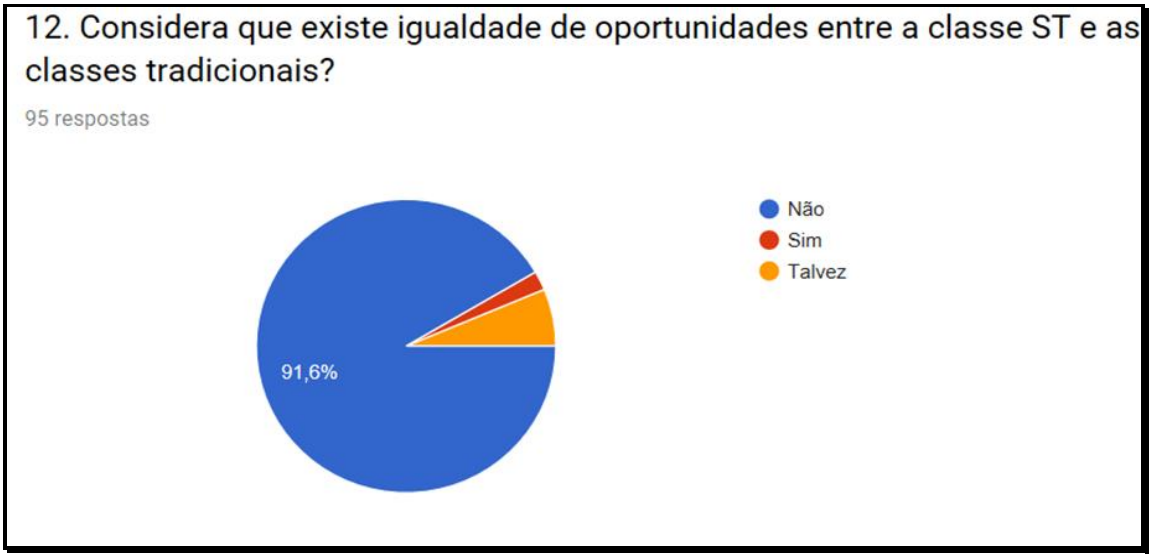
O Modelo de Carreiras é, sem dúvida, pelo acima exposto, um assunto que do ponto de vista da classe ST deverá ser revisto, dada a insatisfação obtida no questionário.

3.1.4. Carreira da classe ST versus classes tradicionais

Um dos pontos onde existe maior insatisfação da classe ST, a par com o modelo de carreiras, é a questão da igualdade de oportunidades entre a classe ST e as classes tradicionais. Tal está bem ilustrado na Tabela 11 (Questionário ST, 2018), onde 91,6% dos oficiais refere sentir essa diferenciação entre classes.

Nas palavras do CALM O. Silva (*op. cit.*), "os cargos de direção ou chefia, podem ser perfeitamente ocupados por um oficial do serviço técnico, desde que tenha o posto para o efeito, podem ser Diretor de Transportes, isto é só um exemplo prático"

Tabela 11 - Igualdade de oportunidades entre as classes



Fonte: (Questionário ST, 18)

3.2. Aspetos que valorizam positivamente a carreira do ST

3.2.1. Competência e responsabilidade

A cada militar é atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho. de acordo com o EMFAR[13].

Os (Quadros 10 e 11) ilustram a média das avaliações de mérito dos oficiais por postos com referência aos anos de 2017 e 2018 respetivamente, podendo concluir-se que:

(i) Em 2017, a média das avaliações de mérito dos oficias do ST é de 4.18 para CTEN, 4.28 para 1TEN e de 4.20 para 2TEN, sendo média das restantes classes de 4.16 para CTEN, 4,21 para 1TEN e de 4.12 para 2TEN.

[13] art.º 40º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio.

Quadro 10 - Avaliação de mérito com referência a 31DEZ17

CLASSE	CMG	CFR	CTEN	1TEN	2TEN
M	4.26	4.13	4.11	4.13	4.02
MN	4.19	4.16	4.08	4.27	
EMQ	4.12				
AN	4.28	4.15	4.22	4.20	4.11
EM	4.35				
SE		4.15	4.10		
FZ	4.38	4.21	4.31	4.35	4.30
EN	4,29	4.14	4.17	4.15	3.99
TSN			4.13	4.19	4.20
ST			4.18	4.28	4.20

Fonte: (DP, 2017)

Quadro 11 - Avaliação de mérito com referência a 31DEZ18

CLASSE	CMG	CFR	CTEN	1TEN	2TEN
M	4.27	4.13	4.14	4.13	3.99
MN		4.20	4.13	4.28	
EMQ					
AN	4.23	4.16	4.24	4.18	4.22
EM					
SE		4.16			
FZ		4.19	4.32	4.35	4.33
EN	4.29	4.14	4.20	4.15	4.03
TSN			4.16	4.21	4.26
ST			4.26	4.28	4.20

Fonte: (DP, 2018)

(ii) Em 2018, a média das avaliações de mérito dos oficias do ST é de 4.26 para CTEN, 4.28 para 1TEN e de 4.20 para 2TEN, sendo média das restantes classes de 4.19 para CTEN, 4,21 para 1TEN e de 4.16 para 2TEN.

Da análise das avaliações de mérito referentes a 2017 e 2018 conclui-se que os oficiais da classe ST foram reconhecidos pela chefia, pois obtiveram das médias mais elevadas nos postos da classe observados, comparativamente com os seus pares das outras classes.

3.2.2. Fatores de valorização da classe ST

Das entrevistas realizadas, obtiveram-se as seguintes respostas para a valorização da carreira da classe dos oficiais do ST:

Nas palavras do VALM N. Palma (*op. cit.*), "a valorização da classe ST passa pelo desenvolvimento da carreira até ao topo, a alimentação da classe e qualitativamente dar corpo ao conjunto de cargos no quadro."

Referiu o CALM O. Silva (*op. cit.*), "a valorização é dar condições de progressão e de satisfação pessoal para as pessoas se sentirem satisfeitas com aquilo que estão a fazer, e remuneradas em conformidade com isso, sendo promovidas ao longo da carreira […]"

Nas palavras do CMG A. Pereira (*op. cit.*) a valorização passa pelo "desempenho de cargos na Autoridade Marítima Nacional aberta a todos os ramos da classe ST, como também com a possibilidade de desempenho de outros cargos em instituições fora da estrutura orgânica das Forças Armadas".

Nas palavras do CFR M. Gaspar (*op. cit.*),

> […] a carreira dos ST é devidamente valorizada comparativamente às demais classes, os militares desta classe podem exercer funções de direção e chefia, e a sua progressão é consentânea com os lugares de quadro atribuídos à classe, os quais, no futuro, têm tendência a aumentar fruto da transição de lugares de quadro da classe do Serviço Especial.

No (Questionário ST, 2018), à pergunta de resposta livre sobre valorização da carreira, os oficiais indicaram as sugestões do (Quadro 12), com maior relevância para os seguintes fatores:

(i) Equidade na progressão da carreira entre a classe dos cursos tradicionais e a classe dos cursos do ST;

(ii) Definição de um modelo de carreira para a classe ST;

(iii) Maior atribuição de funções verticais;

(iv) Atribuição de cargos fora da estrutura de Marinha;

(v) Retomar a formação pela via do CFOST;

(vi) Garantir que as vagas resultantes da extinção das classes OT e SE são atribuídas ao ST.

Quadro 12 - Resposta de valorização da carreira à classe do ST

De que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do ST? Sugestões dos oficiais (Resposta aberta)	Total Sugestões	Peso Relativo (%)
Equidade na progressão da carreira entre os cursos tradicionais e os ST	29	30,5
Modelo de carreira claro e definido	12	12,6
Maior atribuição de funções orgânicas verticais nas diversas unidades	11	11,6
Atribuição de cargos fora da estrutura da Marinha	9	9,5
Dar continuidade ao CFOST/Alimentar o quadro	8	8,4
Garantir que as vagas resultantes da extinção das classes OT e SE são atribuidas ao ST	7	7,4
Formação para permitir uma contínua atualização	3	3,2
Reconhecimento das capacidades e competências	3	3,2
Garantir que os oficiais ST vão exercer funções de acordo com a sua área de formação/experiência acumulada	2	2,1
Maior envolvimento nas tomadas de decisão, e maior confiança e segurança por parte dos seus superiores	2	2,1
Quadros separados para os ST e os ST-ESP	2	2,1
Garantir que a frequência do CPOS é efetuada com o mesmo tempo de posto entre militares	2	2,1
Possibilidade de acesso a formação externa que é dada a outras classes	1	1,1
Maior rotatividade, garantindo que as comissões de serviço não excedem os 5-6 anos na mesma unidade	1	1,1
Obrigatoriedade de ter comissão de embarque como chefe de serviço para um oficial progredir na carreira	1	1,1
Diminuir o tempo mínimo para progressão de 1TEN	1	1,1
progressões	1	1,1
Total de sugestões:	**95,0**	

Fonte: (Questionário ST, 18)

3.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo foram identificados um conjunto de condicionantes na valorização da carreira, nomeadamente a média etária dos oficiais do ST e a sua influência, o estado atual do ingresso na classe pela via do CFOST e o modelo de carreira da classe. Foram ainda identificados, por outro lado, os aspetos que valorizam positivamente a carreira, nomeadamente a competência e a responsabilidade.

Foi também identificado que devido a vários fatores tais como o limite de idade de passagem à reserva, o tempo mínimo de permanência em cada posto, e o fato dos militares que constituem a classe ST já se encontrarem na organização há alguns anos antes do ingresso na mesma, tem como consequência a impossibilidade de muitos deles não atingirem o topo da carreira.

Por outro lado, a inexistência de um modelo de carreira definido, bem como a desigualdade entre as classes é sem dúvida, um assunto que do ponto de vista da classe ST (Questionário ST, 2018) deverá ser revisto, dada a insatisfação manifestada no questionário de forma massiva. A visão da organização é, nas palavras do VALM N. Palma (*op. cit.*), "que a classe ST ainda está em alimentação, e está previsto efetivamente abrir os postos superiores proximamente a CFR".

Com a análise dos dados conclui-se que os oficiais da classe ST foram reconhecidos pela chefia, pois obtiveram das médias mais elevadas nos postos da classe observados (anos 2017 e 2018), comparativamente com os seus pares das outras classes. Nas palavras do CALM O. Silva (*op. cit.*), "os cargos de direção ou chefia, podem ser perfeitamente ocupados por um oficial do serviço técnico, desde que tenha o posto para o efeito, nomeadamente Diretor de Transportes […]".

Face ao exposto, considera-se assim respondida a **QD3** "Qual a viabilidade dos oficiais do Serviço Técnico poderem ocupar cargos, direção ou chefia, habitualmente atribuídos às classes tradicionais".

Conclusões

A Marinha criou o quadro de oficiais do Serviço Técnico (ST), tendo a sua progressão na carreira permitido à organização integrar recursos humanos altamente qualificados. Dada a importância de perspetivar o futuro da classe, nomeadamente na definição de cargos na estrutura de direção, foi definido o presente trabalho de investigação "A Classe dos oficiais do Serviço Técnico. Contributos para a valorização da carreira."

Neste contexto, identificou-se como objeto da investigação "A carreira dos oficiais do Serviço Técnico na Marinha" com o propósito de responder à **QC** "De que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do Serviço Técnico?"

O objeto de estudo está delimitado ao universo dos oficiais do ST, começando temporalmente em 1999, data da criação da classe.

O desenho da pesquisa foi o estudo de caso, tendo sido adotado um raciocínio indutivo no processo de investigação, assente na análise dos dados e documentos obtidos junto da DP, de entrevistas semiestruturadas a militares com uma ampla visão estratégica na organização, e de um questionário disponibilizado a todos os oficiais da classe ST.

No primeiro capítulo foi feita a análise e enquadramento da carreira dos oficiais do ST, a sua caracterização, vias ingresso (CFOST e CFMCO), as diversas especialidades da classe por posto, média de idades dos oficiais, datas das suas promoções e estado atual das mesmas em termos de aptidão por tempo mínimo por posto, análise temporal com base em pressupostos de tempo mínimo para avaliação quantitativa do número de militares que podem ascender ao topo da carreira, tendo-se concluído que a idade é um fator condicionante para atingir o topo da carreira para a Classe do ST. Foram analisados os cargos ocupados dentro e fora da estrutura de Marinha, bem como os cargos de direção e chefia ocupados por oficiais superiores de QQ, permitindo responder à **QD1** "Quais os cargos de funções de direção ou chefia que podem vir a ser desempenhados por oficiais do Serviço Técnico?", onde se concluiu que a representatividade atual dos cargos de chefia da classe ST é de 8%, exercendo essas funções apenas dentro da estrutura da Marinha, existindo portanto um potencial elevado para ocupação desses cargos.

No capítulo dois foram analisadas as entrevistas realizadas a quatro militares chave na organização e o questionário disponibilizado a todos os oficiais da classe do ST. Com base na recolha destas evidências, foi efetuada uma análise qualitativa, nomeadamente na importância do ingresso na classe dos oficiais do ST, expetativas pessoais, experiência profissional antes do ingresso e o seu valor agregado. Foi ainda analisada a progressão na carreira, tais como os

fatores da promoção por escolha, sistema de avaliação e a mobilidade para o desempenho de cargos dentro e fora da estrutura de Marinha.

Considera-se assim respondida a **QD2** "Quais os fatores de carreira militar que influenciam a progressão vertical dos oficiais do Serviço Técnico", podendo concluir-se que são a avaliação individual (mérito dos militares) e a antiguidade. Em suma, para uma promoção por escolha, o propósito é de premiar a meritocracia e obter ajuste dos quadros das promoções da forma mais equilibrada possível, satisfazendo assim as necessidades de lotações da Marinha.

O capítulo três teve o propósito da elaboração de recomendações e contributos para a valorização da carreira dos oficiais do ST. Foram identificados um conjunto de condicionantes na valorização da carreira, nomeadamente a média etária dos oficiais do ST e a sua influência, o estado atual do ingresso na classe pela via do CFOST e o modelo de carreira da classe. Por outro lado, os aspetos que valorizam positivamente a carreira, são a competência e a responsabilidade.

A inexistência de um modelo de carreira definido, bem como a desigualdade entre as classes, é sem dúvida um assunto que do ponto de vista da classe ST deverá ser revisto, dada a insatisfação manifestada no questionário de forma massiva. Com a análise dos dados conclui-se que os oficiais da classe ST foram reconhecidos pela chefia, pois obtiveram das médias mais elevadas nos postos da classe observados (anos 2017 e 2018), comparativamente com os seus pares das outras classes. Nas palavras do CALM O. Silva (*op. cit.*), "os cargos de direção ou chefia, podem ser perfeitamente ocupados por um oficial do serviço técnico, desde que tenha o posto para o efeito, nomeadamente Diretor de Transportes […]". Face ao exposto, respondeu-se assim à **QD3** "Qual a viabilidade dos oficiais do Serviço Técnico poderem ocupar cargos, direção ou chefia, habitualmente atribuídos às classes tradicionais".

As respostas às três QD contribuem para a resposta à QC, sendo que valorizar a carreira da classe ST, é dar condições de progressão e de satisfação pessoal para as pessoas se sentirem satisfeitas com as suas funções e remuneradas em conformidade, sendo promovidas ao longo da suas carreiras de acordo com as suas naturais expetativas e necessidades da organização.

Neste contexto, identificaram-se quais os seguintes fatores que valorizam a carreira dos oficiais do ST (Quadro 13):

Quadro 13 – Fatores de valorização e recomendações

Nº Fact.	Fatores que valorizam a Carreira	Nº Rec.	Recomendações
1	Alimentar a classe, ou seja, dar continuidade à carreira	1	Retomar a formação pela via do CFOST.
2	Desenvolvimento da carreira até ao topo estatutário que está previsto	2	Maior equidade na progressão da carreira entre os cursos tradicionais e os ST.
		3	Possibilitar, neste novo formato de licenciatura, a progressão para o mestrado, via cursos tradicionais na Escola Naval.
		4	Atribuição dos postos provenientes das classes do SE e OT em extinção, aos oficiais do ST.
3	Dar corpo ao conjunto de cargos no quadro	5	Atribuição de cargos dentro e fora da estrutura da Marinha, nomeadamente aos que são destinados a funções de direção e chefia de QQ.
		6	Incentivo à mobilidade interna por forma a desempenhar funções noutra unidade que vá de encontro às expetativas profissionais destes oficiais, servindo igualmente os interesses da organização.
4	Definição de um modelo de carreira para a classe ST	7	Adoção de um modelo, como base orientadora para o conhecimento da evolução profissional e expetativas reais de carreira, possibilitando desta forma uma progressão sustentada.
5	Relevância na atribuição dos cargos	8	Garantir que os oficiais do ST vão exercer funções de acordo com a sua área de formação e experiência acumulada, ou permitir novas funções mediante especialização.

Fonte: (Questionário ST, 18)

Com este trabalho de investigação sugere-se que para pesquisa futura se realize um estudo com um grupo de trabalho para a elaboração de um modelo de carreira, onde estejam identificadas as linhas orientadoras ao nível da gestão recursos humanos da Marinha, para a classe ST e que vá de encontro às expetativas das pessoas e da organização.

Bibliografia

Branco, C. M. (06 de 2009). A participação de Portugal em operações de paz. Êxitos, problemas e desafios. Obtido em 14 de outubro de 2018, de https://journals.openedition.org/eces/365

CMG Gonçalves Alexandre. (2018). *TIFC CPOS M 2018-19: Folha Avançada n.º 1*. Pedrouços: IUM.

Decreto-Lei n.º 255/96, de 27 de dezembro. (1996). *Cria a Escola Superior de Tecnologias Navais (ESTNA), a funcionar junto da Escola Naval. Diário da República n.º 299/1996, Série I-A de 1996-12-27. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.*

Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro. (1990). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República n.º 20/1990, 1º Suplemento, Série I de 1990-01-24. Lisboa: Ministro da Defesa Nacional.*

Despacho do Almirante Chefe do Estado – Maior da Armada, de 27 de janeiro. (1998). *Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Oficiais do Serviço Técnico - CFOST. Publicado na OA1 4/28-1-98. Lisboa: Gabinete do Chefe de Estado Maior da Armada.*

Diretiva Estratégica da Marinha. (2 de maio de 2018). Obtido de https://www.marinha.pt/Conteudos_Externos/Diretiva_Estrategica_da_Marinha/PDF/DEM_2018.pdf

Discurso do novo Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional, almirante António Mendes Calado. (2 de março de 2018). *Media Center*. Obtido de https://www.amn.pt/Media/Paginas/DetalheNoticia.aspx?nid=2277

Freire, M. C. (7 de fevereiro de 2017). Mais de metade das vagas na Marinha ficaram por preencher em 2016. *Diário de Noticias*. Obtido de https://www.dn.pt/portugal/interior/mais-de-metade-das-vagas-na-marinha-ficaram-por-preencher-em-2016-5654395.html

IUM Atualidade. (janeiro de 2019). *Centro de Investigação e Desenvolvimento. Número 7 (2.ª ed., revista e atualizada). Lisboa: Instituto Universitário Militar*.

Monteiro, J. F. (janeiro de 2018). Revista Militar Nº 2592. *O serviço militar em Portugal - O debate necessário*. Obtido de http://www.revistamilitar.pt/artigo/1295

Narciso, R. (outono de 99). Serviço Militar e Cidadania. pp. 67-94. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1467/1/NeD091_RaimundoNarciso.pdf

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

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

Portaria n.º 1231/90, de 26 de dezembro. (1990). *Extingue e cria classes de oficiais dos quadros permanentes da Marinha. Diário da República n.º 296/1990, Série I de 1990-12-26. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.*

Portaria n.º 1298/2001, de 21 de novembro. (2001). *Aprova o novo plano de estudos do curso de formação militar complementar de Oficiais da Escola Superior de Tecnologias Navais. Diário da República n.º 270/2001, Série I-B de 2001-11-21. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.*

Questionário ST. (2018). Questionário realizado pelo investigador 1TEN Sá Venda.

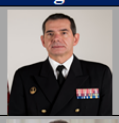
Ribeiro, E. A. (maio de 2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência : olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá*, pp. 129-148.

Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N. d., Silva, J. d., . . . Afonso, C. (2016). *Cadernos do IESM Nº 8 - Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação.* IESM.

Tenente-general Monteiro, J. F. (2018). O Serviço Militar em Portugal – O debate necessário. Nº 2592. . *Revista Militar*, Retirado de http://www.revistamilitar.pt/artigo/1295.

Wesley e Jabbour, R. S. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa quantitativa: Boas práticas e sugestões. pp. 07-22.

Apêndice A — Síntese das entrevistas presenciais

Fotografia	Entrevistado	Cargo atual	Racional da Entrevista
	VALM Novo Palma	Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada	Já foi Superintendente do Pessoal e Diretor da Direção de Pessoal
	CALM Oliveira e Silva	Chefe do Gabinete de SEXA ALM CEMA	Já foi Diretor da Direção de Pessoal
	CMG David Pereira	Chefe de Gabinete do SP	Foi recentemente o Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal e é o atual Chefe de Gabinete do Superintendente do Pessoal
	CFR Mata Gaspar	Divisão de Recursos EMA	Esteve recentemente na Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal

Nº Questão	Descrição
1	**Considera importante a Marinha proporcionar aos sargentos e praças dos QP e RC, fruto da necessária hierarquização da instituição militar, uma progressão vertical, com o ingresso ao posto de oficial, pela via da classe do serviço técnico?**

VALM Novo Palma

Sim, sem dúvida embora eu penso que isso não deve ser um objetivo per si. O que nós devemos é assegurar que todos na organização têm a oportunidade de se desenvolver, e que o ingresso e a intercomunicabilidade vertical da carreira resulta não de um desiderato que seja limitado ou restrito a esse desenvolvimento per si, mas que a organização também venha tirar proveito desse desenvolvimento, reconhecendo que a experiência profissional é também um agregado muito relevante em termos de ativo institucional. Esta experiência é um ativo intangível, mas quando é boa, se devidamente explorada, garantirá inclusivamente a esses oficiais oriundos, neste caso de sargentos e de praças, um desempenho que também permitirá relativamente a outros que não têm essa experiência, um desempenho e uma performance necessariamente de maior valor.

CALM Oliveira Silva

Considero que independentemente da forma como se entra na Marinha, seja na categoria de sargento ou praça, é fundamental dar a capacidade aos militares para aceder à categoria de oficial. O estatuto deverá permitir identificar qual a via mais adequada, se pela Escola Naval, se pela via do ST caso tenha a idade para o efeito. Se tal não for possível, deverá existir outra via para aceder à carreira de oficial.

CMG Almeida Pereira

O desenvolvimento de carreira é um direito estatutário que assiste aos militares, conforme mencionado no n. º1 do art.º 124. do EMFAR. Considero assim que, é não só importante que os sargentos e as praças tenham a possibilidade de ingresso em categorias superiores, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas, como é um dever da

Marinha garantir que as condições de ingresso são disponibilizadas a todos os militares que estejam nas condições, através de concurso.

CFR Mata Gaspar

Sim. É natural que as pessoas ensejem progredir na sua vida profissional, pelo que a Marinha deve continuar a propiciar a ascensão à categoria de oficiais dos sargentos e das praças em qualquer forma de prestação de serviço e a consequente progressão das respetivas carreiras. O ingresso na categoria de oficiais na classe do Serviço Técnico é uma das possibilidades, existindo outras, nomeadamente através do ingresso na Escola Naval para os cursos ditos tradicionais, sendo que a idade do candidato é, na maioria das vezes, o principal entrave.

Nº Questão	Descrição
2	**Para se candidatar a concurso ao CFOST/CFMCO uma das condições gerais é ter cumprido, pelo menos, 4 anos de serviço efetivo. Por forma a possibilitar uma mais rápida progressão vertical na carreira, considera necessária essa condição de acesso?**

VALM Novo Palma

Quatro anos de serviço, considerando os 3 anos adicionais no caso do CFOST perfazem um total de 7 anos. Penso que os 4 anos para ingresso ao CFOST poderá ser relevante no sentido de garantir que, por exemplo, no processo de candidatura são tidos em conta entre dois candidatos um conjunto de elementos informativos de desempenho individual/mérito e informação relativa ao exercício das suas funções, e que não restrinjam a seleção do concurso a aspetos curriculares de natureza académica.

Outra questão, que é uma questão estatuária e que nos trás desafios muito significativos para o futuro, tem a ver com os tempos mínimos nos postos pois pode trazer determinados constrangimentos no desenvolvimento da carreira. Por exemplo, um indivíduo com 45 anos, sargento há 20 anos, que ingresse como oficial, efetivamente não vai chegar muito longe nessa carreira nomeadamente ao nível da grelha salarial, podendo até evoluir menos que ao manter-se numa carreira de sargento. Na prática, podemos estar a perder bons futuros oficiais porque estes não se querem candidatar, independentemente de já terem uma determinada valorização académica no seu percurso, só por uma questão de virem a ficar prejudicados em termos de vencimento. Ou seja, na gestão de recursos humanos é necessário procurar modelos que respondam aos requisitos presentes na realidade, sendo a tomada de decisão um exercício complexo e abrangente e que deverá incorporar fatores relevantes.

CALM Oliveira Silva

Na minha opinião penso que se poderia reduzir de quatro para dois anos no caso do ingresso ao CFOST, mas pela via do CFMCO dever-se-ia manter os quatro anos para haver um equilíbrio entre ambos. Desta forma ficariam todos em igualdade, isto é, para o CFOST haveria o requisito de ingresso de dois anos, e três anos para obtenção da licenciatura, e para o CFMCO (que já possuem a licenciatura) seria necessário um requisito de quatro anos para ingresso, mais um ano para abranger a formação da componente militar. Assim ficariam todos estão em igualdade e no final dos cinco anos poderiam aceder à classe de oficial.

Por outro lado, acho que o EMFAR ao ter aumentado tanto os tempos mínimos no posto, vai fazer com que, por exemplo, na classe de Marinha muitos militares não vão passar do posto de Capitão-de-fragata, e o mesmo se vai passar na classe do ST. Na minha opinião, entrar para a Marinha sem formação universitária e ao fim de cinco anos ser oficial,

considero adequado, não parecendo justo encurtar o tempo, em comparação com os cursos tradicionais da Escola Naval.

CMG Almeida Pereira

A progressão mais ou menos rápida que atualmente se verifica no desenvolvimento da carreira dos oficiais da classe ST não tem propriamente a ver com o tempo mínimo a que os militares em RC têm de obedecer, para poderem concorrer ao CFOST. Tem este facto a ver com o atual envelhecimento de todos os quadros que atualmente se verifica, fruto não só de restrições várias a nível financeiro, como também com o facto do desenvolvimento de carreira desta classe ter de ser feito em harmonia com as restantes classes, ou seja, não deve ser dada vantagem/desvantagem de progressão na carreira a uma classe, em detrimento de outras classes. O estudo que todos os anos é feito relativamente à elaboração dos Quadros Especiais, tem a ver com isso mesmo, garantir que existe equilíbrio nas vagas existentes em cada classe. Por outro lado, há que ter a noção que o facto de o posto máximo do quadro de ST ser capitão-de-mar-e-guerra, não quer dizer que todos os oficiais da classe tenham que obrigatoriamente lá chegar, mesmo que tenham idade para tal. As promoções ao posto de capitão-mar-e-guerra, em qualquer classe, são feitas por escolha e, por isso mesmo, são escolhidos aqueles que são considerados como tendo mais capacidades e qualidades para desempenhar cargos daquele posto nas respetivas classes.

Acresce salientar que as vagas que são abertas a concurso, quer para o CFOST quer para o CFMCO, são identificadas de acordo com um conjunto de critérios, nos quais se incluem as necessidades da Marinha, de acordo com as existências, o facto de existirem militares com o grau de licenciatura em determinada área que seja uma mais valia para a Marinha tê-los a prestar serviço nessa área, como também o facto da Marinha proporcionar desenvolvimento de carreira aos sargentos, às praças e aos militares em RC que obedeçam às condições legalmente previstas.

CFR Mata Gaspar

Essa condição geral não serve, salvo melhor opinião, para uma mais rápida progressão vertical na carreira. É necessário, isso sim, como período mínimo para a Marinha ter uma noção das qualidades pessoais e profissionais da pessoa que pretende ascender à categoria de oficiais.

Nº Questão	Descrição
3	**Dado que não foi viável a realização do CFOST desde 2012, devido à implementação da nova orgânica do Ensino Superior Militar, e estando previsto como uma necessidade no Plano de Aquisição de Pessoal (PAP) de 2016, 2017 e 2018, a distribuição de dez vagas/ano provenientes do CFOST, qual o rumo que está a ser pensado e qual poderá ser o impacto na classe ST?**

VALM Novo Palma

O ingresso na classe ST tem estado subordinado, na prática, aos ST-ESP e, portanto, tem dois impactos grandes que eu identifico logo á partida:

Um, é o do equilíbrio da própria classe, e na sua própria justificação, ela acaba por se extinguir quase que naturalmente, se efetivamente decorrer muito tempo. Colocam-se as mesmas questões noutras áreas, por exemplo a questão dos técnicos de saúde, a transição dos enfermeiros para técnicos de saúde em que durante quatro anos se faz a transição, e

durante cinco anos não se faz a alimentação; ou seja, é a mesma coisa que durante cinco anos não nascerem crianças. Num país nunca mais se recupera, e também não se pode recuperar de "tacada". Portanto, existem determinados défices que vão resultar daí, que vão constranger a atividade da organização de uma forma muito significativa; isso é uma questão.

A outra, é efetivamente o impacto que tem nas pessoas que almejaram poderem evoluir nas suas carreiras, que investiram o seu tempo, nomeadamente pessoal e até familiar para estudarem fora de horas à noite, que vêm as suas expetativas estruturalmente frustradas e que reduzem os seus níveis de confiança na organização, na instituição, na gestão, e o que é muito difícil de recuperar.

São intangíveis, que normalmente são muito difíceis de restabelecer porque, de facto, as pessoas vão ficar sempre com aquela "pedra no sapato" se não lhes terem sido dadas oportunidades quando o esperavam e acalentaram. Outra questão que também esteve associada a este problema está relacionada com a construção da licenciatura na Escola Naval, isto é a natureza da licenciatura que passou a ser uma licenciatura do ensino superior universitário quando, até determinada altura, se falou muito na possibilidade de ser Politécnico e que a própria legislação que nós queremos enquadrar e impor determinado tipo de desenvolvimentos estruturais dos estabelecimentos de ensinos que assegura um determinado curso que depois não vai ter seguimento por razões estruturais da organização. Outra questão que se coloca é que a organização não tem também disponibilidade, recursos, nem necessidade de garantir a todos um determinado desenvolvimento, como por exemplo, garantir que qualquer licenciatura tem de ter sempre uma continuidade para Mestrado. Por outro lado, a própria Escola Naval, para ter Mestrado nos cursos ditos tradicionais (que efetivamente é uma designação que temos de fugir dela e que se calhar já não tem lugar apesar de estatutariamente estar assim previsto) exige que o Mestrado deixa de ser integrado, que é a condição "sine qua non" para ingressar na carreira de oficial pós frequência de ensino superior universitário militar e portanto ingresso na carreira dos QP. É necessário fazer adaptações e desenvolvimentos que acabam por ser de enorme dificuldade de compatibilização entre aquilo que é o estatuto dos militares das Forças Armadas, o desenvolvimento de carreiras e os requisitos de ingresso do próprio estatuto. Adicionalmente, os requisitos para que os estabelecimentos de ensino superior universitário militar, que vão conferir os diplomas, estejam ao mesmo tempo compatibilizados com uma legislação de natureza mais genérica, situação que ainda não nos permitiu a acreditação do curso, a sua aprovação e o início do seu recrutamento. A organização mantém a validade da carreira do ST e está apostada quanto ao seu desenvolvimento.

Entrevistador: "Eu penso que já está acreditada, a agência já acreditou, não houve foi tempo suficiente para este ano abrir o concurso e era tudo muito em cima da hora"

Sim. Há outra parte que ainda não está completamente resolvida que é passarmos a ter um curso e deixarmos de ter 8 cursos. O ingresso passa-se a fazer na classe ST mas sem a especialização? É necessária especialização ou não é necessária especialização? Como é que essa especialização vai ser feita? Vamos ter a modalidade que tínhamos, por exemplo, pós Escola Naval, dos cursos tradicionais, em que os militares faziam os seus embarques e depois, quais são os cargos?

Temos aqui um conjunto de incertezas que nos estão a ser impostas de mudarmos a própria estrutura e a própria organização, para depois também irmos ao encontro das expetativas das pessoas ou estas não irem para cargos que estão poucos preenchidos em termos de funções. Tal não é estimulante em termos de desenvolvimento das pessoas, nem produtivo para a organização. É preciso, de facto, encontrarmos aqui esse caminho, e depois cada classe é uma questão.

CALM Oliveira Silva

Existe trabalho que está a ser feito a nível da SP. O processo do IUM, do Instituto Politécnico, o nível cinco da classe de sargentos, entre outros aspetos estão a ser considerados nos estatutos, mas ainda falta operacionalizar essas entre outras questões.

CMG Almeida Pereira

Por razões de ordem vária, essencialmente ligada à acreditação e certificação dos curricula deste tipo de curso, nos últimos anos não se realizou qualquer edição do CFOST. Com a criação da futura Unidade Politécnica Militar, julgo que a solução está encontrada e a curto/médio prazo, teremos uma nova edição do CFOST, não necessariamente nos moldes que conhecemos, mas seguramente em moldes que cumprirão não só com os atuais requisitos do ensino politécnico, mas também que garantam a obrigação estatutária mencionada no EMFAR.

CFR Mata Gaspar

Não tenho informação que me permita referir qual o rumo que está a ser pensado.

Quanto ao impacto na classe ST, a não realização do CFOST desde 2012 pode significar o desvanecer de expectativas dos militares que teriam possibilidades de ascender à categoria de oficiais por esta via, o que não é benéfico para a Marinha.

Nº Questão	Descrição
4	**Como observa a progressão vertical dos militares oriundos de sargentos e praças ao concorrerem à classe de oficiais do ST, e qual é o mérito que lhes atribui sendo que essa valorização profissional parte de uma iniciativa própria?**

VALM Novo Palma

Já respondido anteriormente.

CALM Oliveira Silva

A esses militares atribuo muito mérito, pois estão numa situação e aspiram e lutam por obter melhores resultados e têm todo o direito de progredir na carreira como todos os outros. Propõem-se a desempenhar funções que são relevantes e importantes para a continuação das funções e das missões que incubem à Marinha, e por esse motivo dou todo valor a essas pessoas.

CMG Almeida Pereira

Considero que os sargentos e praças que concorrem, são admitidos a concurso e ingressam na classe do Serviço Técnico têm um enorme mérito. No caso daqueles que concorrem ao CFMCO, porque por iniciativa própria estudaram, aumentaram as suas habilitações literárias, mesmo continuando a exercer os seus cargos quer em unidades operacionais, ou noutras, mas sempre com o enorme sacrifício da sua vida pessoal. No caso do CFOST, porque conseguiram, através de concurso, ultrapassar todas as etapas de um processo de seleção que além de não ser fácil, é muito competitivo.

CFR Mata Gaspar

A progressão vertical deve ser encarada como uma medida natural numa estrutura hierarquizada como é a Instituição Militar. No que respeita ao mérito, considero que o acesso

à categoria de oficiais deve ser bastante criterioso de modo a que os melhores o consigam e, obviamente, deve ser reconhecido o mérito a esses militares.

Nº Questão	Descrição
5	**Na sua opinião, sendo estes militares conhecedores da organização, pelo facto de terem desempenhado comissões tanto a bordo de unidades navais como em UEO em terra, considera este facto, uma mais valia para o desempenho na carreira de oficial?**

VALM Novo Palma

Já respondido anteriormente.

CALM Oliveira Silva

Sem dúvida, é o chamado valor agregado de cada um de nós por ter passado por situações e experiências antes, e, por conseguinte, maior é o valor acumulado que a pessoa tem.

CMG Almeida Pereira

Considerando que os cargos de oficiais ST, são preferencialmente cargos de direção, inspeção e execução de atividades de natureza técnica próprias do respetivo ramo (artigo 204.º do EMFAR), é com certeza uma mais valia para qualquer futuro oficial da classe ST, ter desempenhado anteriormente funções a bordo, ou em unidades em terra, que lhe permitiu ganhar experiência, perícias e conhecimentos técnicos, que em muito vão contribuir para o seu futuro desempenho.

CFR Mata Gaspar

Sem dúvida que se trata de uma mais-valia no desempenho das funções que exercem como oficiais da Marinha.

Nº Questão	Descrição
6	**Deverá o Quadro dos oficiais ST transitar para um modelo horizontal de carreira garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização? Ou fruto da necessária hierarquização da instituição militar, deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical onde poderão assumir entre outras funções as de comando, direção ou chefia?**

VALM Novo Palma

Eu penso que o ideal efetivamente é que os elos do trabalho de desenvolvimento de carreiras estejam presentes em graus de liberdade num mundo de grande mudança, porque se não o fizermos vamos ficar muito condicionados ao desenvolvimento organizacional. Desta forma, não só não vamos ao encontro das expetativas das pessoas mas também ao encontro do que são as suas próprias possibilidades, dado que uns têm efetivamente essa vocação e predisposição para se adaptarem a funções de natureza menos técnica e portanto mais de direção ou chefia de liderança, e outros que não tendo essa possibilidade mas sendo uns bons técnicos, podem perfeitamente desenvolver esse exercício técnico mas também com uma valorização de carreira com uma progressão horizontal que lhes permite também

serem reconhecidos e recompensados por um agregado de experiência que se consolida e se desenvolve, e que é também muito valiosa para a organização. Portanto eu não restringiria a progressão nem a uma nem a outra.

No que respeita aos cargos de direção e chefia devemos manter o que é uma expetativa natural, que está presente no nosso quadro, que é efetivamente exercerem essas funções. Já acontecia noutras classes que se encontram em extinção, nomeadamente o SE e mesmo os OT, mas que exercem funções de direção, e na minha opinião essas funções devem estar presentes no desenvolvimento de carreiras dos ST.

CALM Oliveira Silva

Os oficiais do Quadro do ST não podem exercer funções de comando pois estas estão vedadas aos oficiais de classe de marinha. Cargos de direção ou chefia, claro que sim, desde que tenha o posto para o efeito podem ser Diretor de Transportes, pode ser perfeitamente um oficial do serviço técnico, tem que lá chegar isto é só um exemplo prático. O desenvolvimento horizontal, previsto no estatuto dos militares das Forças Armadas, ainda não está desenvolvido.

CMG Almeida Pereira

A caraterização funcional de classe está perfeitamente caraterizada no artigo 204.º do EMFAR, nomeadamente na alínea g) no que respeita à classe ST. A progressão horizontal de carreira está definida no artigo 125.º do EMFAR, não sendo atualmente uma opção, pois ainda não existe diploma próprio que regulamente quais os requisitos que o militar deve cumprir para optar pela progressão horizontal.

CFR Mata Gaspar

Considero que a progressão horizontal, conforme já está prevista, é uma opção de cada militar, dependendo dos objetivos profissionais de cada um e das apetências em exercer determinadas funções durante a carreira na categoria de oficiais. Por norma, a progressão da carreira deve ser vertical, podendo exercer cargos de comando, direção ou chefia como está previsto nos mapas detalhados de cargos. Existem vários exemplos de oficiais da classe do Serviço Especial a prover cargos de comando, direção ou chefia, é natural que os oficiais da classe do Serviço Técnico, sendo a classe que foi criada para substituir a do Serviço Especial, assumam futuramente esse tipo de funções.

Nº Questão	Descrição
7	**A diversidade de 35 especialidades para oficiais do ST, poderá por si só, ser um problema para o desenvolvimento e progressão desta classe, pelo facto de serem tão especificas não permitindo uma rotatividade ao nível das comissões de serviços para outras unidades. Faz sentido manter tão elevado número de especialidades, extinguir algumas ou mesmo torná-las mais abrangentes?**

VALM Novo Palma

Na minha opinião faz sentido evoluir para uma gestão de competências de qualificações restringindo as pessoas com determinado tipo de especializações, o que facilitará a gestão. Tal irá garantir que esses oficiais, embora especializados, porque todos passam por uma fase de especialização a determinada altura na vida, revelem apetências, capacidades, aptidões e desempenho para o exercício de funções que terão uma menor componente técnica, mas uma maior componente de gestão, permitam que os cargos estejam

configurados no próprio sistema de forma mais flexível, e a partir de determinada altura sem classe atribuída e até sem especialização. Ou seja, se for dentro da mesma classe serão à partida sem especialização, e de facto mais associados às qualificações que especificamente esses cargos poderão exigir. Assim, o próprio ingresso já não será feito com um sufixo atribuído no ingresso da classe, e essa especialização poderá ser conferida até depois do próprio ingresso. A título de exemplo a hidrografia, ou o próprio mergulho, são especializações que não são facilmente integradas no programa letivo dos três anos da licenciatura. Ou seja, vamos chegar lá pela via da necessidade organizacional, por um lado, e pela via da necessidade da própria alimentação da classe por outro. O que isto vai trazer é desafios muito grandes às próprias pessoas que vão ter que sair da sua zona de conforto mais vezes do que se esperaria, o que é encarado por umas como positivo, por outras como aspetos menos positivos e para a organização poderá representar em determinadas situações uma perda de capacidades. São áreas muito específicas, por exemplo as de um engenheiro civil, um arquiteto, um psicólogo, independentemente de ser do ST, em que a interrupção do exercício da função também pode ter um determinado impacto na qualificação para o exercício dessa determinada profissão. Como por exemplo um mergulhador que vai para por exemplo para funções de patrão-mor, mas ele vai procurar manter as qualificações de mergulho fazendo aquele número de mergulhos, ou um engenheiro civil que deixa de analisar obras e vai para capitão de porto. Tudo isto são desafios que têm de ser muito bem estudados e a minha abordagem será estudá-los caso a caso e resolver o assunto não como um modelo demasiado rígido nem demasiado abstrato.

CALM Oliveira Silva

Na minha opinião são demasiadas especialidades.

CMG Almeida Pereira

O elevado número de ramos que a classe ST compreende, tem não só a ver com as necessidades da Marinha, como também com o facto de poder ser dada possibilidade aos sargentos e praças das várias classes, de ascenderem à categoria de oficial. Mais uma vez, há que atender à caraterização funcional da classe para compreender que a rotatividade/duração das comissões de serviço, em unidades em terra, não tem obrigatoriamente de ser somente de 2 ou 3 anos, pois há necessidade de rentabilizar as valências desta classe.

CFR Mata Gaspar

Tal como outras classes, a classe do Serviço Técnico, no que diz respeito à progressão de carreira, é tratada como um todo, independentemente do número de Ramos da classe. Na minha opinião, a eventual extinção ou aglutinação de alguns Ramos requer ser objeto de reflexão e estudo.

Nº Questão	Descrição
8	**Na sua opinião qual a viabilidade dos oficiais do serviço técnico poderem ocupar cargos de comando, direção ou chefia, tradicionalmente atribuídos às classes tradicionais?**

VALM Novo Palma

Já respondido anteriormente.

CALM Oliveira Silva

À exceção dos cargos de comando que estão vedados pelo estatuto aos oficiais do ST, não tenho nada a opor relativamente à atribuição dos cargos de direção ou chefia, desde que demonstrada a competência e o mérito para o desempenho das respetivas funções.

CMG Almeida Pereira

Como já referido anteriormente, o artigo 204.º do EMFAR estabelece de forma bem clara a caraterização funcional das classes, e no que respeita à classe ST, nomeadamente na subalínea i) da alínea g) menciona Direção, inspeção e execução de atividades de natureza técnica próprias do respetivo ramo.

CFR Mata Gaspar

Já respondido anteriormente.

Nº Questão	Descrição
9	**Considera que existe um modelo de carreira definido para a classe ST que vá ao encontro das expetativas da classe?**

VALM Novo Palma

Eu diria que a classe ST ainda está em alimentação, e está previsto efetivamente abrir os postos superiores proximamente a CFR.

CALM Oliveira Silva

Na minha opinião penso que não há um modelo de carreiras que vai de encontro às expetativas da classe do ST.

CMG Almeida Pereira

De forma muito genérica, considero que existe, embora possa ser melhorado.

CFR Mata Gaspar

Na minha opinião, o modelo de carreira da classe do Serviço Técnico é semelhante às demais classes da Marinha.

Nº Questão	Descrição
10	**Como avalia a progressão vertical da classe ST ao não constar nenhum CTEN ST na lista de promoção para 2018 ao posto Capitão-de-fragata para o preenchimento das vacaturas nos quadros especiais dos oficiais da Armada referentes ao ano de 2018?**

VALM Novo Palma

Na qualidade de SP tinha essa perspetiva e como VCEMA considero que isso vai acontecer. Já abrimos para os TSN e o ST será a seguir.

CALM Oliveira Silva

Relativamente a esta questão, não tenho presente comigo os dados relativos à progressão desta classe que é relativamente recente. Quando era oficial subalterno, esta

classe não existia, existindo a classe dos oficiais técnicos que por ingressarem por antiguidade na classe, e não por concurso, eram os sargentos mais antigos que concorriam. Na altura era a DP que os questionava o rumo a seguir; se pretendiam frequentar o curso formação de sargentos chefe, o curso de oficiais técnicos ou mesmo efetuar uma mudança de categoria. No entanto, o posto máximo que atingiam era o de primeiro-tenente devido à idade, que por vezes já era elevada. Atualmente a classe do ST é uma realidade diferente porque os militares podem e devem ter aspirações a uma progressão vertical na carreira. Como é que as coisas são programadas e como é que as coisas são feitas na progressão da carreira dos militares da Marinha? Com base em necessidades das lotações das UEO, é possível saber os cargos de quantos oficiais são necessários do ST, o que se aplica para todas as classes. No final, o que se pretende é equilibrar o tempo de permanência no posto em todas as classes. A DP faz um mapa de todas as classes, com o tempo médio de permanência no posto e procura ir ajustando os quadros e as promoções da forma mais equilibrada possível, fazendo satisfazer a necessidade de ser equilibrado entre todos, e as necessidades dos mapas de lotação da Marinha. Tal é feito de tal forma para não acontecer promovermos 20 oficiais da classe de marinha a CMG quando só necessitamos de 14, e promovermos 2 de administração naval quando necessitamos de 6. Este exercício é feito todos os anos e é algo complexo de se fazer. Na qualidade de Diretor de Pessoal participei neste trabalho, vi como se fazia, e sei que nem sempre é possível fazê-lo na perfeição.

Entrevistador: "O Sr. Almirante já foi diretor de pessoal e se tivesse uma classe TSN com 70 militares e uma classe ST com 160 militares, sendo os mais antigos destas classes CTEN, e houvesse uma vaga para Capitão-fragata que estivesse em iguais condições para promoção, para onde é que tenderia essa vaga?"

Para os ST. Mas tal só seria aplicável se as necessidades de ocupação de cargos da Marinha previssem que um determinado posto superior podia ser ocupado por qualquer classe. Nesse caso não haveria dúvidas, mas se os TSN que estão nas condições de promoção a CFR, já estivessem há dez anos à espera da promoção, e os ST há menos tempo, isso era outra coisa; se estivessem com os mesmos anos, então não tenho dúvidas que optaria pelos ST, pelo racional de escoamento da classe.

CMG Almeida Pereira

Para responder a esta questão é necessário ter a noção de que a classe ST vem substituir a maioria dos cargos da antiga classe do Serviço Especial, a qual se encontra em extinção. Desta forma, não faria sentido estar a promover oficiais ST a CFR, sem que todos os oficiais SE com condições estivessem previamente promovidos a CFR. Em 2018, prevê-se que todos os CTEN SE ainda por promover sejam promovidos ao posto seguinte, estando já todos ordenados em conselho de classes e aguardando a aprovação do plano de promoções. Perante este cenário e, caso todas as promoções propostas no plano de promoções para 2018 sejam aprovadas pela Tutela, prevê-se que em 2019 as primeiras vagas de CFR no quadro de ST sejam uma realidade.

CFR Mata Gaspar

Da informação que disponho, considero que estão reunidas as condições para serem atribuídos lugares de quadro nesta classe no posto de capitão-de-fragata em 2019, resultantes do aumento de lugares de quadro neste posto nos efetivos para 2019 e da libertação de lugares de quadro da classe do Serviço Especial.

Nº Questão	Descrição
11	**Na sua opinião, de que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do Serviço Técnico?**

VALM Novo Palma

Primeiramente temos que atingir aquilo que nós chamamos um "steady state" da carreira, isto é, em termos superiores atingirmos o topo previsto no estatuto, darmos cumprimento ao mesmo e sermos consequentes com o que está na lei. A classe ST deve ser alimentada e desenvolvida de forma a chegar-se a um modelo quantitativo, e ao nível de cargos que permita às pessoas o conhecimento da carreira. Todos nós procuramos confiança, e o conhecimento de onde devemos investir o nosso tempo para nos sentirmos felizes, para exercermos funções que são reconhecidas pelas organizações, pelos nossos camaradas, pelos outros. A valorização resume-se, portanto, a estas três dimensões:

Chegar o mais rapidamente possível ao topo de carreira, ao topo estatutário que está previsto;

Alimentar e ter uma lógica de desenvolvimento da classe;

Garantir a seleção e a promoção dos mais aptos, dando resposta autêntica à meritocracia com cargos que, por um lado, contêm uma componente técnica conforme o próprio estatuto prevê, e ao mesmo tempo promove cargos de liderança ao nível de oficial superior e mesmo de subalterno no caso de cargos de autoridade marítima.

Portanto considero que a valorização da carreira da classe ST passa pelo desenvolvimento da carreira até ao topo, a alimentação da classe e qualitativamente dando corpo ao conjunto de cargos ao quadro.

CALM Oliveira Silva

Valorizar as carreiras de qualquer classe, é dar condições de progressão e de satisfação pessoal para as pessoas se sentirem satisfeitas com aquilo que estão a fazer, e remuneradas em conformidade com isso, sendo promovidas ao longo da carreira se o merecerem, em conformidade com as suas naturais expetativas. Agora quando os processos se iniciam com idades diferentes, é normal, e é expectável que aqueles que começam mais tarde tenham mais dificuldades dos que os que começam mais cedo. É muito mais fácil um indivíduo ser jogador de futebol aos 20 anos, do que aos 36, e, portanto, é mais fácil um indivíduo ser oficial logo aos 22 do que ser só aos 30, pois começa num patamar diferente. Por consequência, a sua carreira e a sua valorização vai ser diferente porque permite adquirir experiência nesta categoria de oficial ao longo de mais tempo, do que aquele que começou aos 30. Na minha perspetiva, a valorização profissional não é distinta de um oficial de uma classe, para outro oficial de outra classe. Tem é de se compreender todos os fatores que estão associados à forma de ingresso da classe, e que têm implicação na carreira e na satisfação que vão ter. A título de exemplo, um indivíduo que entra na classe de marinha está a desempenhar funções com 24 anos, que um oficial que entra no serviço técnico só faz aos 32, pois o primeiro começou mais cedo na função de chefe de serviço. Eu, por exemplo, a primeira vez que fui chefe de serviço tinha 21 anos. Fui chefe de 4 serviços ao mesmo tempo: artilharia, informações de combate, comunicações e armas, ou seja, "metade" da corveta era quase minha. Quando se começa mais cedo com estas responsabilidades e com o desempenho destas funções, quando se chega aos 32 anos a experiência acumulada de funções de chefia e direção é maior e isso depois vai ter influência no desenvolvimento da carreira. Agora, a satisfação pessoal e o desenvolvimento da carreira de cada um é independente de um, como é independente do outro. A diferença base qual é? É que fazem

a mesma coisa em etapas da vida diferentes. Na minha perspetiva, não é a classe que define a satisfação profissional que vamos ter, é mais o momento em que nós iniciamos esta etapa da nossa nova classe, a nossa nova função, da nossa nova categoria. Isso é que influencia, e não há volta de contornar, a não ser procurar entrar o mais depressa possível, e o meu conselho é aqueles que têm idade ingressarem logo na Escola Naval, como muitos acabam por fazê-lo.

CMG Almeida Pereira

Não só com a possibilidade de desempenho de cargos na Autoridade Marítima Nacional aberta a todos os ramos da classe ST, como também com a possibilidade de desempenho de outros cargos em instituições fora da estrutura orgânica das Forças Armadas. Para além disso, a valorização profissional que cada um poderá obter, nomeadamente a nível académico, poderá constituir-se como uma mais valia na eventual seleção para outro tipo de cargos, a nível do ensino universitário e/ou politécnico militares.

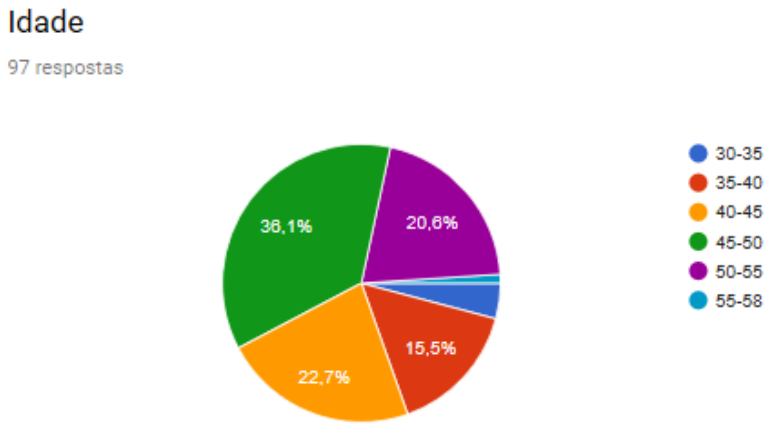
CFR Mata Gaspar

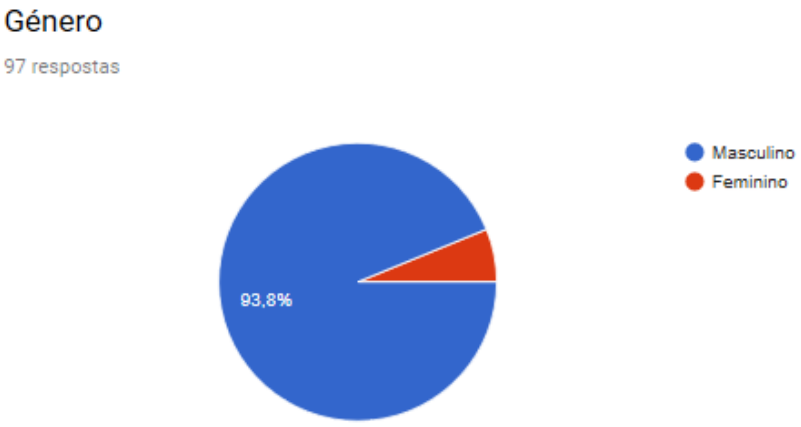
A valorização das carreiras pode incluir duas vertentes: financeira e/ou progressões e relevância dos cargos a atribuir. Excluindo a primeira que não depende da classe, considero que a carreira dos oficiais do Serviço Técnico é devidamente valorizada comparativamente às demais classes, na medida em que os militares desta classe podem exercer funções de comando, direção e chefia e a sua progressão é consentânea com os lugares de quadro atribuídos à classe, os quais, no futuro, têm tendência a aumentar fruto da transição de lugares de quadro da classe do Serviço Especial.

Apêndice B — Questionário aos oficiais do ST

Foi realizado o seguinte questionário aos oficias do ST, através de um aplicativo de administração de pesquisas, denominado de formulários GOOGLE, com o objetivo final de sentir a "Alma da guarnição deste navio, que é constituída por militares da classe do Serviço Técnico".

Caracterização Sociológica

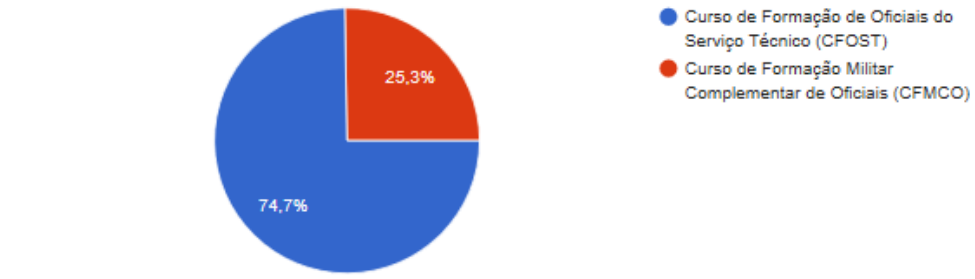




Proveniência e Comissões de Embarque

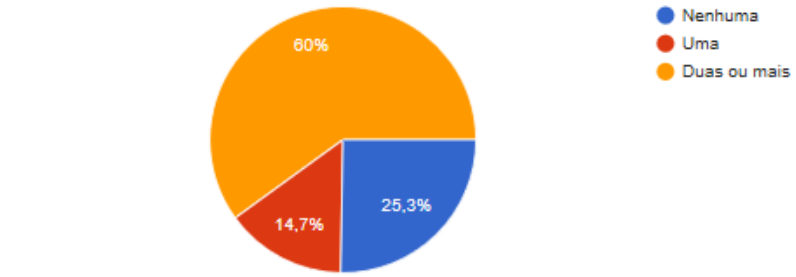
Por que via ingressou na classe de Serviço Técnico?

95 respostas



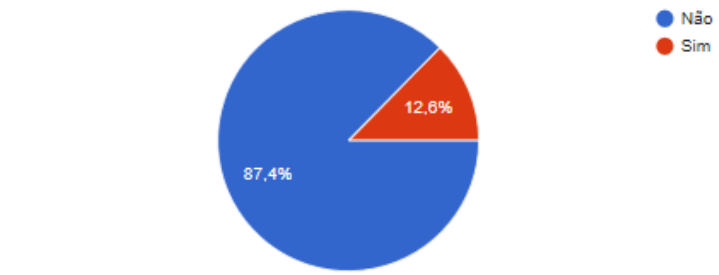
Quantas comissões de embarque já realizou antes de ingressar na Classe de Oficiais do ST?

95 respostas



Já possui comissões de embarque como oficial ST?

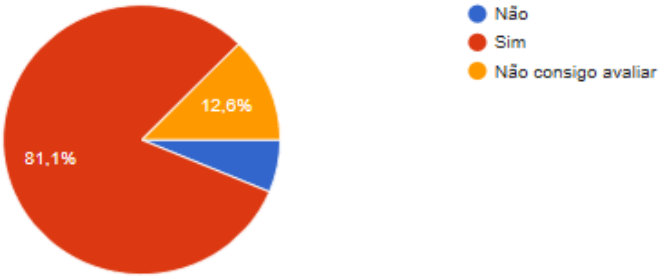
95 respostas



Questionário – Classe de oficiais do Serviço Técnico (ST)

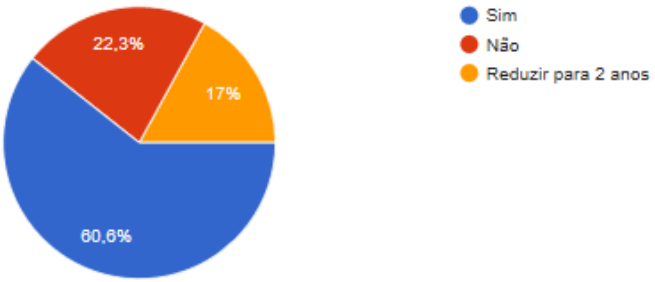
1. Dado que não foi viável a realização do CFOST desde 2012, acha que este factor poderá ter impacto negativo para classe ST?

95 respostas



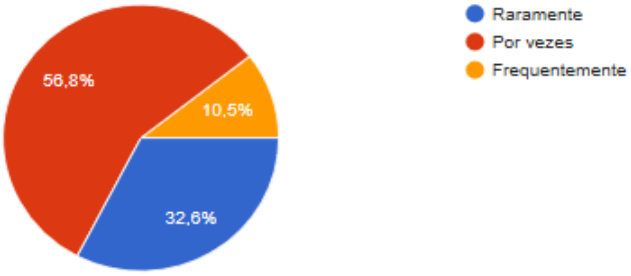
2. Para se candidatar a concurso ao CFOST/CFMCO uma das condições gerais é ter cumprido, pelo menos, 4 anos de serviço efetivo. Por forma a possibilitar uma mais rápida progressão vertical na carreira, considera necessário essa condição de acesso?

94 respostas



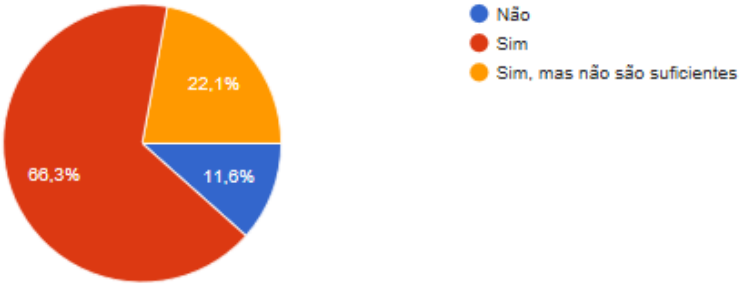
3. A Marinha cria oportunidades para desenvolvimento de novas competências, para a sua valorização no âmbito das funções que desempenha?

95 respostas



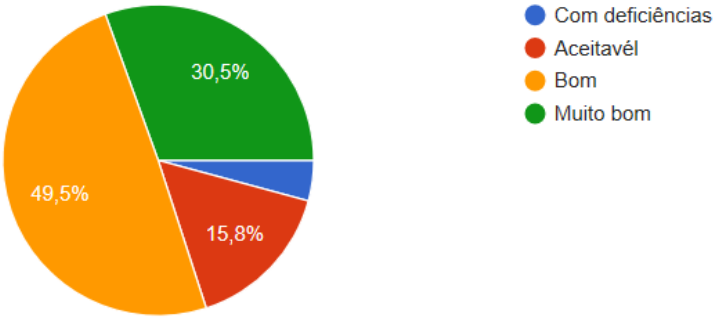
4. Possui os equipamentos tecnológicos adequados para realizar eficazmente as funções que desempenha?

95 respostas



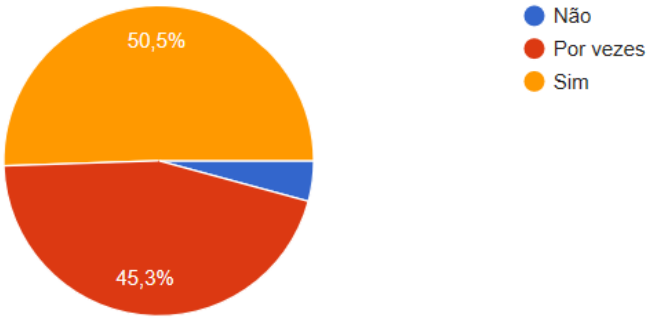
5. No decurso da sua carreira na classe de oficial do ST, como avalia genericamente o seu relacionamento com os comandantes, directores ou chefes das diversas UEO onde desempenhou funções?

95 respostas



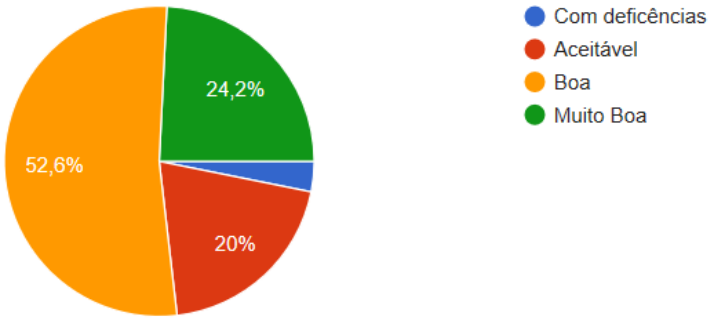
6. É considerado em processos de tomada de decisão ou na apresentação de sugestões de acções que visam a melhoria do serviço?

95 respostas



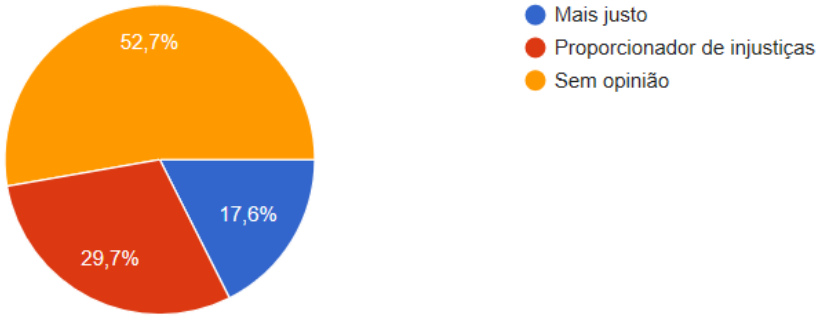
7. Como considera a comunicação horizontal, nomeadamente ao nível dos seus pares?

95 respostas



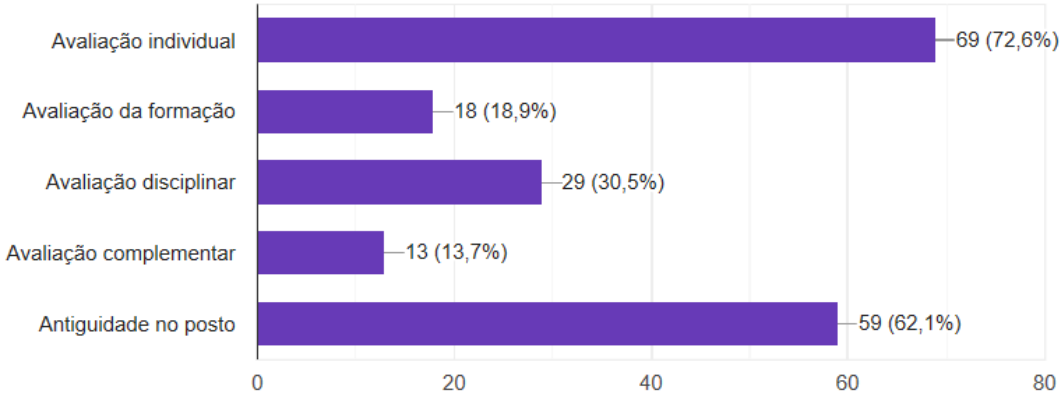
8. Como considera o novo Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas em relação ao anterior?

91 respostas



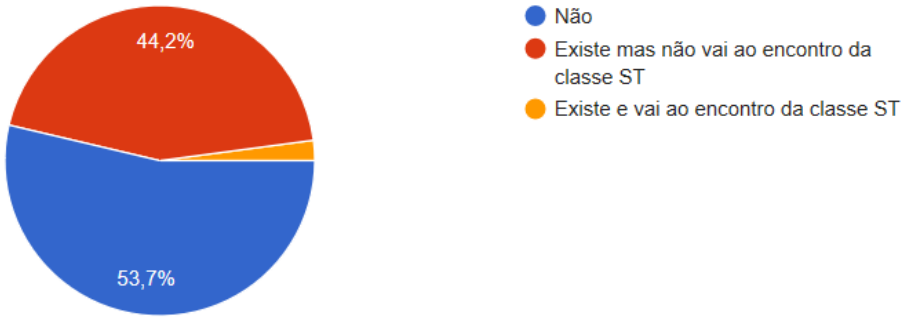
9. Quais os factores que na sua opinião deverão contribuir mais para a progressão vertical na carreira nomeadamente na promoção por escolha?

95 respostas



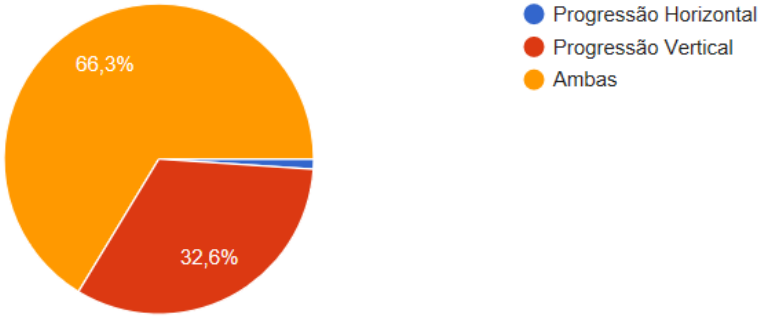
10. Considera que existe um modelo de carreira definido para a classe ST e que vai ao encontro da expectativa da classe?

95 respostas



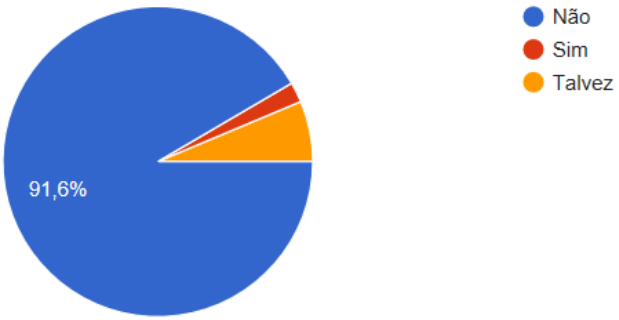
11. No âmbito da sua valorização e motivação profissional, qual o tipo de progressão de carreira que ambiciona?

95 respostas



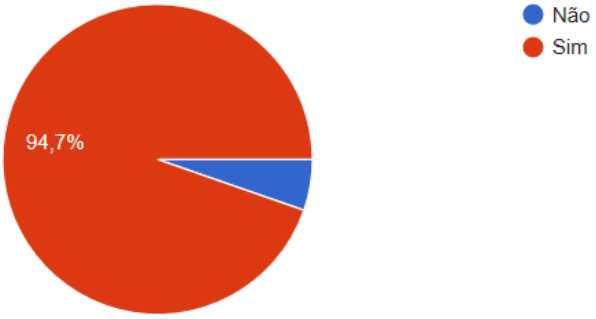
12. Considera que existe igualdade de oportunidades entre a classe ST e as classes tradicionais?

95 respostas



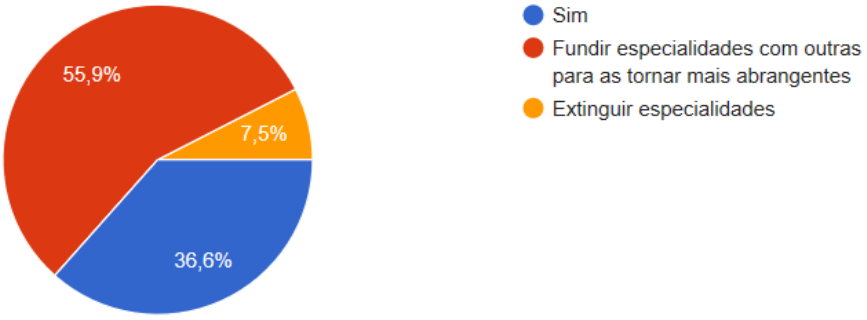
13. Na sua opinião considera que tem as competências necessárias para ocupar cargos de comando, direcção ou chefia, tradicionalmente atribuídos às classes tradicionais?

94 respostas



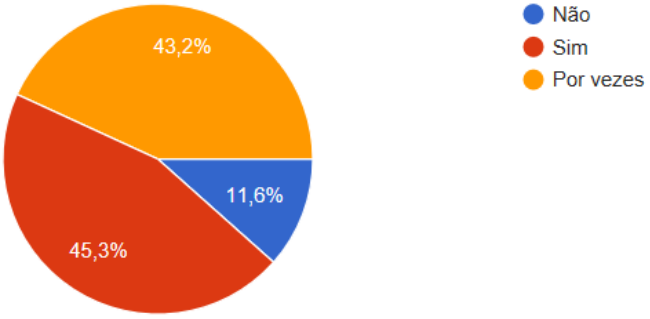
14. A diversidade de 35 especialidades para os oficiais da classe do ST, poderá por si só, ser um problema para o desenvolvimento e progressão desta classe. Faz sentido manter?

93 respostas



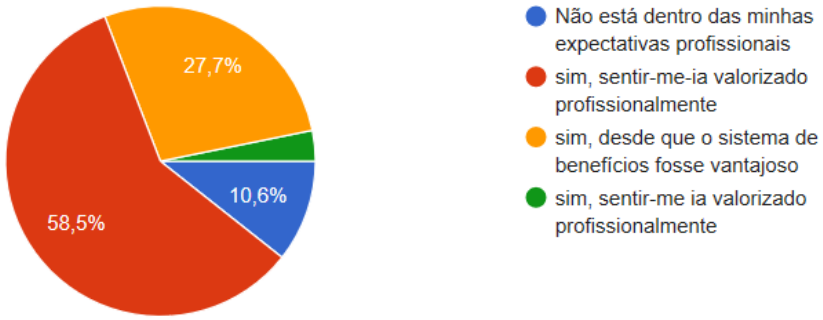
15. Sente-se realizado profissionalmente?

95 respostas



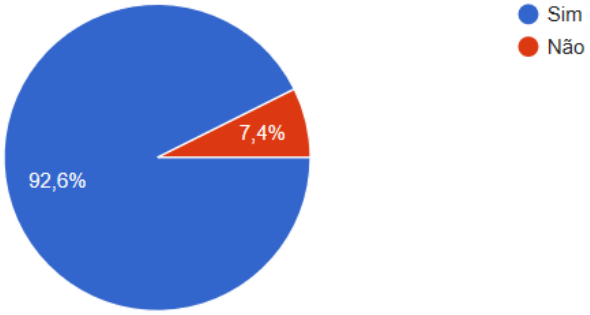
16. Gostaria de desempenhar cargos em organismos fora da Marinha, nomeadamente na AMN, EMGFA, MDN ou outros organismos internacionais (ONU, NATO...)?

94 respostas



17. Gostaria que houvesse um incentivo ou maior mobilidade interna por parte da Marinha, por forma a desempenhar outras funções, noutras unidade que fossem ao encontro das suas expectativas de valorização profissional ou evolução de carreira?

95 respostas



18. Na sua opinião, de que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do Serviço Técnico?

72 respostas

De que forma poderá ser valorizada a carreira dos oficiais do ST? Sugestões dos oficiais (Resposta aberta)	Total Sugestões	Peso Relativo (%)
Equidade na progressão da carreira entre os cursos tradicionais e os ST	29	30,5
Modelo de carreira claro e definido	12	12,6
Maior atribuição de funções orgânicas verticais nas diversas unidades	11	11,6
Atribuição de cargos fora da estrutura da Marinha	9	9,5
Dar continuidade ao CFOST/Alimentar o quadro	8	8,4
Garantir que as vagas resultantes da extinção das classes OT e SE são atribuidas ao ST	7	7,4
Formação para permitir uma contínua atualização	3	3,2
Reconhecimento das capacidades e competências	3	3,2
Garantir que os oficiais ST vão exercer funções de acordo com a sua área de formação/experiência acumulada	2	2,1
Maior envolvimento nas tomadas de decisão, e maior confiança e segurança por parte dos seus superiores	2	2,1
Quadros separados para os ST e os ST-ESP	2	2,1
Garantir que a frequência do CPOS é efetuada com o mesmo tempo de posto entre militares	2	2,1
Possibilidade de acesso a formação externa que é dada a outras classes	1	1,1
Maior rotatividade, garantindo que as comissões de serviço não excedem os 5-6 anos na mesma unidade	1	1,1
Obrigatoriedade de ter comissão de embarque como chefe de serviço para um oficial progredir na carreira	1	1,1
Diminuir o tempo mínimo para progressão de 1TEN	1	1,1
progressões	1	1,1
Total de sugestões:	**95,0**	

Apêndice C — Cargos de QQ ocupados por oficiais superiores fora da estrutura

CARGO	ESTRUTURA	QUADRO	POSTO
CHEFE DO CENTRO DE CIBERDEFESA-CENTRO CIBERDEFESA	EMGFA-DIRCSI	QP-ACT	CMG
CHEFE DO SERVIÇO DE APOIO-SERVIÇO APOIO	EMGFA-IUM	QP-ACT	CMG
CHEFE DO GRUPO DE TRABALHO-E-M CCOM-ÁREA PLANOS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CFR
CHEFE DA ÁREA DE OPERAÇÕES-CÉ PLAN OP ESPECIAIS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CFR
CHEFE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E PROTOCOLO-RELAÇ PÚBL PROTOCOLO	EMGFA-GAB CEMGFA	QP-ACT	CFR
CHEFE CPOE-CÉ PLAN OP ESPECIAIS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CMG
CHEFE J6 - CSI-E-M CCOM-ÁREA RECURS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CFR
CHEFE SECÇÃO-REPARTIÇÃO PRODUÇÃO	EMGFA-CISMIL	QP-ACT	CFR
DIRETOR DO CPOS MARINHA-DEPARTAMENTO CURSOS	EMGFA-IUM	QP-ACT	CMG
CHEFE DA ÁREA DE PLANOS-E-M CCOM-ÁREA PLANOS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CMG
CHEFE SECÇÃO ESTUDOS GERAIS-DEPARTAMENTO ENSINO	EMGFA-IUM	QP-ACT	CFR
CHEFE DE REPARTIÇÃO-REP ACTIVID FORMAÇÃO	DF	QP-ACT	CFR
DIRETOR DE NÚCLEO DE FORMAÇÃO-FORMAÇÃO NÁUTICA	AMN-EAM	QP-ACT	CTEN
DIRETOR	MDN-IASFA-CASA	QP-RES	CMG
SUBDIRETOR-DIREÇÃO	AMN-DF	QP-ACT	CFR
SUBDIRETOR-DIRECÇÃO	AMN-ISN	QP-ACT	CFR
CHEFE DE GABINETE-SERVIÇO DE SUPORTE	EMGFA-HFAR-PL	QP-ACT	CFR
SUBDIRETOR	MDN-IASFA-CASA	QP-RES	CMG
DIRETOR	MDN-IASFA	QP-RES	CMG
DIRETOR-DSADM	MDN-IASFA-CASO	QP-RES	CMG
DIRETOR SERVIÇOS TÉCNICOS-DIREÇ SERVI TÉCNICOS	AMN-DGAM	QP-ACT	CMG
CHEFE DIVISÃO LOGÍSTICA-DIVISÃO LOGÍSTICA	AMN-DGAM	QP-RES	CFR
DIRETOR DE ESCOLA-DIREÇÃO	AMN-EAM	QP-ACT	CMG
DIRETOR DO CEMC-DEPARTAMENTO CURSOS	EMGFA-IUM	QP-ACT	CMG
CHEFE GABINETE PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO-DEPARTAMENTO ENSINO	EMGFA-IUM	QP-ACT	CMG
CHEFE SECÇÃO PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO ESCOLAR-DEPARTAMENTO ENSINO	EMGFA-IUM	QP-ACT	CTEN
DIRETOR CENTRO RECURSOS DO CONHECIMENTO-DEP.INVEST.DOUTRINA	EMGFA-IUM	QP-ACT	CMG
CHEFE DE SECRETARIA-SECRET POSTO CONTROL	EMGFA-GAB CEMGFA	QP-ACT	CTEN
CHEFE DA SECÇÃO CCIRM-REP COORD GEST PESQU	EMGFA-CISMIL	QP-ACT	CFR
CHEFE DA SECÇÃO SIGINT-REP COORD GEST PESQU	EMGFA-CISMIL	QP-ACT	CFR
CHEFE-AUDITORIA INTERNA	EMGFA-HFAR	QP-ACT	CFR
CHEFE-DEP RECURSOS HUMANOS	EMGFA-HFAR	QP-ACT	CFR
CHEFE-SERV COM SIST INFORM	EMGFA-HFAR	QP-ACT	CTEN
CHEFE DO GABINETE-GABINETE CEM CCOM	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CMG
CHEFE DA ÁREA DE RECURSOS-CÉ PLAN OP ESPECIAIS	EMGFA-CCOM	QP-ACT	CFR
DIRETOR-CEGER	PCM	QP-ACT	CMG

Apêndice D — Cargos de QQ ocupados por oficiais superiores dentro da estrutura

CARGO	ESTRUTURA	QUADRO	POSTO
DIRETOR-DIREÇÃO	CDIACM	QP-RES	CMG
SUBDIRETOR-DIREÇÃO	CCM	QP-ACT	CMG
CHEFE DO GABINETE-GABINETE	SM	QP-ACT	CMG
DIRETOR-DIREÇÃO	MM	QP-RES	CMG
CHEFE DO GABINETE-GABINETE	SP	QP-ACT	CMG
DIRETOR SERVIÇOS JURÍDICOS-DIREÇÃO	DJ	QP-ACT	CMG
CHEFE DE DIVISÃO-DAI	DAGI	QP-ACT	CFR
DIRETOR DO AQUÁRIO VASCO DA GAMA-DIREÇÃO	AVG	QP-RES	CMG
2/O COMANDANTE-COMANDO	UAICM	QP-ACT	CFR
CHEFE GABINETE COORDENAÇÃO AVALIAÇÃO-GAB COORD/AVALIAÇÃO	EN	QP-RES	CMG
SUBDIRETOR-DIREÇÃO	DI	QP-ACT	CMG
DIRETOR-DIREÇÃO	DAGI	QP-ACT	CMG
DIRETOR TÉCNICO-PEDAGÓGICO-DTP-DIR TEC PEDAGÓG	ETNA	QP-ACT	CFR
SUBDIRETOR-DIREÇÃO	AVG	QP-RES	CFR
DIRETOR DA BIBLIOTECA CENTRAL DE MARINHA-DIREÇÃO	BCM	QP-RES	CMG
DIRETOR-DIREÇÃO APOIO	IH	QP-ACT	CMG
DIRETOR-DIREÇÃO DE DOCUMENTA	IH	QP-ACT	CMG
CHEFE DO GABINETE-DE-G PLAN COORD ENS	EN	QP-ACT	CFR
CHEFE DEPARTAMENTO-DEP SEG E AMBIENTE	IGM	QP-ACT	CMG
CHEFE DEPARTAMENTO-DEPART. APOIO COMUM	CCM	QP-RES	CFR
CHEFE SECÇÃO (REP'S PESSOAL DP)-RSE-S PLAN CONT AUDI	DP	QP-ACT	CFR
ADJUNTO DO CHEFE DO GABINETE-GABINETE	SP	QP-ACT	CFR
CHEFE DO GABINETE-GABINETE	STI	QP-ACT	CMG
CHEFE DE SERVIÇO-SERVIÇOS PARTILHADOS	STI	QP-RES	CMG
CHEFE DE DIVISÃO-DPAO	DAGI	QP-ACT	CFR
DIRETOR DO CEFA-DIREÇÃO	CEFA	QP-ACT	CMG
CHEFE DE DIVISÃO-DGI	DAGI	QP-ACT	CFR
CHEFE DEPARTAMENTO-DEPART. TÉC-CULTURAL	CCM	QP-RES	CFR
CHEFE DE DIVISÃO-DFO-CONSTRUÇÃO CIVIL	DI	QP-ACT	CFR
SUBDIRETOR-COMANDO	DMNL	QP-RES	CFR
CHEFE SECÇÃO (REP'S PESSOAL DP)-RSE-S RESERVAS E REF	DP	QP-ACT	CFR
CHEFE DE REPARTIÇÃO-RADM-ADM	DAS	QP-ACT	CFR
CHEFE DE DIVISÃO-DIVISÃO DE APOIO	DN	QP-ACT	CFR
CHEFE SERVIÇO PESSOAL-DANC-SERVIÇO PESSOAL	DP	QP-ACT	CTEN
CHEFE SERVIÇO DE APOIO PORTUÁRIO-SERV APOIO PORTUÁRIO	BNL	QP-ACT	CTEN
CHEFE DO DEPARTAMENTO DE MUSEOLOGIA-DEP. DE MUSEOLOGIA	MM	QP-RES	CTEN
CHEFE DIV PROJECTOS E DIREC OBRAS CONSTR CIV-DIV PROJ CONST CIVIL	DI	QP-ACT	CFR
CHEFE DEPARTAMENTO-DEP.APOIO E SERVIÇOS	DA	QP-ACT	CTEN
CHEFE DE DEPARTAMENTO/DIVISÃO TÉCNICA-DIV PATR E SERV MILI	DI	QP-ACT	CTEN
CHEFE DE GABINETE-DOT-GAB.DE APOIO(GA)	DA	QP-ACT	CTEN
CHEFE DE SECÇÃO-DPC-SE-SEG C INC CLI	DI	QP-ACT	CTEN
CHEFE GABINETE TECNOLOGIA EDUCATIVA-DTP-GAB TEC EDUCATIV	ETNA	QP-ACT	CTEN
DIRETOR DE FISCALIZAÇÃO DE OBRA-DFO-CONSTRUÇÃO CIVIL	DI	QP-ACT	CTEN
SUBDIRETOR-DIREÇÃO	DJ	QP-ACT	CFR
CHEFE GABINETE/DEPARTAMENTO FORMAÇÃO-CCA-G.APLIC.ED.FÍS.	EN	QP-ACT	CFR
CHEFE DEPARTAMENTO-DEPARTAMENTO TÉCNICO	ES	QP-ACT	CTEN
ADJUNTO DO CHEFE DO GABINETE-GPP-GC REPORTING	DN	QP-ACT	CTEN
CHEFE DE SERVIÇO-SERV INFRAEST TRANSP	IH	QP-ACT	CTEN
CHEFE SERVIÇOS GERAIS-DM - SERVIÇOS GERAIS	EN	QP-ACT	CTEN
CHEFE DE REDACÇÃO DA REVISTA DA ARMADA-REDACÇÃO	RA	QP-RES	CMG
CHEFE DEPARTAMENTO-DEP ORG E PROCESSOS	IGM	QP-ACT	CMG