



ESCOLA NAVAL



talant de bi-faire

Joana Santos Silva Pinto de Abreu

**Modelo organizacional de gestão da carreira dos Oficiais
da classe de Administração Naval: a especialização como
estudo de caso.**

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



Alfeite

2023



ESCOLA NAVAL

ta sante bi faire



Joana Santos Silva Pinto de Abreu

Modelo organizacional de gestão da carreira dos Oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso.

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

Orientação de: Professor Doutor Ivo Emanuel da Rocha Lima Costa dos Santos Soares

Coorientação de: Capitão-de-fragata Nuno Miguel Costa Gaspar Duarte Ramos

A Aluna

O Orientador

Joana Pinto de Abreu

Ivo Santos Soares

Alfeite

2023

*"Be the change you wish to see in the world. The future depends
on what you do today."* – **Mahatma Gandhi**

Agradecimentos

Esta dissertação é um tributo devido à Marinha Portuguesa e, na sua singeleza, uma humilde homenagem ao esforço diário dos militares, à curiosidade intelectual da liderança e dos mais enérgicos, ao amor pela evolução e aprendizagem contínua e à vontade individual de deixar uma marca coletiva na classe de Administração Naval.

O processo de elaboração e de escrita desta dissertação de mestrado revelou ser uma viagem desafiadora, mas gratificante, complexa, mas recompensadora na bonança da chegada. Porém, reconheço vivamente que não a percorri sozinha e, como tal, gostaria de expressar a minha profunda gratidão aos que me apoiaram, formaram, auxiliaram e contribuíram para o produto final desta investigação.

Ao Professor Doutor Ivo dos Santos Soares, pela orientação, apoio, sabedoria, paciência e disponibilidade incansável ao longo de todo este percurso.

À Escola Naval, pelo apoio permanente ao longo de cinco anos de percurso académico e ao Centro de Investigação Naval, pela ajuda na publicação do meu primeiro artigo e contínua promoção do desenvolvimento e da inovação.

A todos os meus professores, militares e civis, que contribuíram para a minha formação, me ensinaram o que sei hoje e me motivaram para ser sempre mais e mais bem formada e informada.

A todos os oficiais que partilharam o seu tempo, conhecimento e experiência para responder ao questionário e participar nas entrevistas semiestruturadas. A sua participação empenhada e partilha altruísta foi crucial para o sucesso desta investigação.

À minha família, por serem o meu porto seguro, sempre.

Ao Guilherme, pelo amor incondicional e eterno.

Resumo

A gestão das pessoas revela-se fundamental para o sucesso e criação de valor de uma organização, carecendo de uma análise e avaliação contínua. Efetivamente, são as pessoas que constituem a essência de uma organização.

A presente dissertação de mestrado teve como objetivo primordial a análise do modelo organizacional atual de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval e a avaliação da necessidade de um novo modelo, que potenciasse o compromisso organizacional e a motivação e fomentasse a eficácia e a eficiência no desempenho de funções específicas da classe. Complementarmente, analisou-se a evolução da carreira destes oficiais, do ponto de vista do desenvolvimento das suas carreiras; mediu-se, através de processos quantitativos, o tempo de navegação acumulado, o nível de motivação, as expectativas de carreira e a necessidade de formação de especialização; e estudou-se a efetividade da especialização como um mecanismo de aumento do compromisso organizacional.

Inicialmente, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, pela análise de dados referentes ao tempo de navegação destes oficiais e pela aplicação de um questionário. Posteriormente, adotou-se uma abordagem qualitativa, pela compreensão das perceções individuais de elementos sujeitos a uma entrevista semiestruturada.

Os resultados obtidos demonstram que emerge a necessidade de repensar no modelo atual da carreira destes oficiais, procurando colmatar a falta de motivação, mitigar as insatisfações e rentabilizar as funções em Unidades em terra.

O presente estudo explora a possibilidade de implementação de um novo modelo, consubstanciado na criação de quatro especializações, e em que medida, alinhado com as necessidades estratégicas da organização, se estimula a valorização individual dos talentos e capacidades destes oficiais; se maximize o rendimento, a qualidade e a eficiência das funções desempenhadas; e se aumente os níveis de motivação, de satisfação e de compromisso individual e organizacional destes oficiais.

Palavras-chave: Carreira, Compromisso organizacional, Especializações, Marinha Portuguesa, Motivação.

Abstract

People's management proves to be fundamental for the success and value creation of an organization, requiring continuous analysis and evaluation. Effectively, people are the ones who constitute the essence of an organization.

The main objective of this master's thesis was to analyse the Portuguese Navy Supply Officers' current organizational career management model and assess the need of a new model that enhances organizational commitment and motivation, as well as promotes effectiveness and efficiency in performing specific functions within these officers. Additionally, these officers' career progression was analysed, from the perspective of its development; quantitative processes measured accumulated navigation time, motivation levels, career expectations and the need for specialized training; as well as the effectiveness of specialization as a mechanism to increase commitment, organizational effectiveness, and efficiency.

Initially, a quantitative approach was used by analysing data regarding these officers' navigation time and by running a survey. Subsequently, a qualitative approach was adopted by understanding 12 supply officers' individual perceptions through a semi-structured interview.

The results obtained demonstrate the need to rethink these supply officers' organization career management model, seeking to address the lack of motivation, mitigate problems and dissatisfactions, and optimize functions in land-based units.

This study explores the possibility of implementing a new model, based on the creation of four specializations. It examines how this model, aligned with the organization's strategic needs, stimulates these officers' individual recognition of talents and capabilities, maximizes their functions' performance, efficiency, and effectiveness, and increases their motivation, satisfaction, and organizational commitment levels.

Keywords: Career, Motivation, Organizational commitment, Portuguese Navy, Specializations.

Índice

Introdução	1
Contextualização teórica	1
Enquadramento do tema	3
Justificação do tema	6
Objetivos da investigação.....	8
1. Enquadramento conceptual.....	11
1.1. Contextualização teórica	11
1.2. Carreira	15
1.3. Carreira militar	17
1.4. Gestão de pessoas e de carreiras	19
2. Metodologia de investigação.....	23
2.1. Objetivos e questões de investigação	23
2.2. Fases de investigação	25
2.3. Amostra	27
2.4. Procedimentos de recolha de dados	28
2.5. Procedimentos de tratamentos de dados.....	32
3. Apresentação, tratamento e discussão dos resultados	35
3.1. Análise da evolução das horas de navegação	35
3.2. Análise dos dados do questionário	38
3.2.1. Perfil demográfico dos inquiridos	39
3.2.2. Motivação e satisfação	41
3.2.3. Formação	48
3.2.4. Especialização.....	50
3.2.5. Conclusões da análise do questionário	53
3.3. Análise dos dados das entrevistas.....	54
3.3.1. Carreira	54
3.3.2. Motivação e satisfação	55
3.3.3. Formação	57
3.3.4. Especialização.....	59
3.3.5. Conclusões da análise das entrevistas semiestruturadas	60
4. Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso	63

4.1. Contexto geral do modelo atual de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval	64
4.2. Linhas gerais e de orientação do novo modelo de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval	66
4.2.1. A especialização como estudo de caso.....	67
Conclusões	71
Considerações finais	71
Limitações do estudo.....	82
Sugestões de estudos futuros	83
Bibliografia.....	85
Apêndices.....	91
Apêndice A – Descrição da informação fornecida pela base de dados	91
Apêndice B – Questionário	93
Apêndice C – Entrevista semiestruturada.....	99
Apêndice D – Matriz de códigos e subcódigos da entrevista semiestruturada	101
Apêndice E – Caracterização funcional dos oficiais da classe AN	105
Apêndice F – Categorização das UT.....	107
Apêndice G – Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN	111
Apêndice H – Career Management in the Portuguese Navy: Specialization as case study	113

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

AN – Administração Naval

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

DEM – Diretiva Estratégica da Marinha

DL – Decreto-lei

DP – Direção de Pessoal

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA – Estado Maior General das Forças Armadas

EN – Escola Naval

KCohen – *Kappa* de Cohen

MASUP 1 (B) – Manual de Gestão das Pessoas da Marinha

MBA – *Master of Business Administration*

NP – Norma Portuguesa

OI – Objetivos de Investigação

PA – Plano de Atividades

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira

PGPM – Política de Gestão das Pessoas da Marinha

QI – Questões de Investigação

SGPM – Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha

SIGDN – Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha

SP – Superintendência do Pessoal

UN – Unidades Navais

UT – Unidades em terra

Índice de figuras

Figura 1 - Fluxo de gestão de pessoas	14
Figura 2 - Processo de gestão de pessoas	21
Figura 3 - Sistematização das fases de investigação	27

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio, de 2011 a 2021, dos Segundos-tenentes AN com dois anos de antiguidade.....	37
Gráfico 2 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio, de 2011/2012 e de 2020/2021, dos Segundos-tenentes AN de segundo ano.....	37
Gráfico 3 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio entre os Capitães-tenentes AN em 2021 e os Capitães-tenentes AN e postos superiores antes de 2020.....	38
Gráfico 4 – Distribuição geral de respostas válidas e taxa de respostas válidas por postos dos oficiais AN	40
Gráfico 5 – Tempo de navegação (horas acumuladas) dos oficiais AN que responderam ao questionário de pesquisa	41
Gráfico 6 – Nível de satisfação atual dos oficiais AN com a Marinha	42
Gráfico 7 – Nível de satisfação com o modelo atual de gestão da carreira dos Oficiais AN	42
Gráfico 8 – Nível de realização dos oficiais AN nas tarefas que executam diariamente	43
Gráfico 9 – Nível de motivação dos oficiais AN na Marinha	43
Gráfico 10 – Nível de desempenho afetado pela motivação.....	44
Gráfico 11 – Opções que levariam os oficiais AN a considerar sair da Marinha.....	45
Gráfico 12 – Concordância dos oficiais AN com o tempo de serviço atual em cada Unidade e com o desempenho de diferentes funções ao longo da carreira	46
Gráfico 13 – Nível de adequação das unidades curriculares ministrada, ao longo do curso da EN, para o desempenho de funções nas Unidades (elaboração própria).....	49
Gráfico 14 – Nível de oportunidades de crescimento pessoal e profissional ao longo da carreira.....	49
Gráfico 15 – Necessidade de prossecução de estudos, através de formação pós-graduada ou de curta duração, para um melhor desempenho das funções dos oficiais AN nas diferentes unidades.....	50

Gráfico 16 – Nível de utilidade para os oficiais AN das especializações "Ciberdefesa", "Informática" e "Monitor de Educação Física", previstas no Despacho do Almirante CEMA n.º 31/22	51
Gráfico 17 – Nível de utilidade para os oficiais AN com a criação de novas especializações	51
Gráfico 18 – Especializações que acrescentariam valor à carreira de um oficial AN e à Organização	52
Gráfico 19 – Nível de aumento de eficiência organizacional com a criação de novas especializações	53
Gráfico 20 – Concordância dos oficiais AN entrevistados com o modelo atual de gestão da carreira dos oficiais AN	55
Gráfico 21 – Fatores de motivação dos oficiais AN entrevistados	56
Gráfico 22 – Fatores de desmotivação dos oficiais AN entrevistados	56
Gráfico 23 – Aspetos que potenciarão o aumento da motivação oficiais AN entrevistados, no que toca à evolução da sua carreira.....	57
Gráfico 24 – Áreas a que se deveria dar enfoque, no âmbito da formação contínua ...	59
Gráfico 25 – Áreas nas quais os oficiais AN entrevistados se especializariam.....	60

Índice de tabelas

Tabela 1 – Lacunas da formação académica ministrada na Escola Naval.....	58
Tabela 2 – Elementos positivos e problemas identificados pelos oficiais AN entrevistados	61
Tabela 3 – Propostas de solução apresentadas pelos oficiais AN entrevistados.....	62
Tabela 4 – Dimensões do modelo de gestão atual da carreira dos oficiais AN da Marinha Portuguesa.....	64

Introdução

O presente capítulo pretende dar a conhecer a contextualização do tema em estudo, bem como o seu enquadramento, na Marinha Portuguesa e no ciclo de estudos em causa, por forma a reforçar a sua importância enquanto contributo para a área das Ciências Militares Navais. É, também, apresentada a estrutura do trabalho, na abordagem aos conteúdos dos diversos capítulos da dissertação.

Contextualização teórica

As organizações da atualidade estão em constante sobressalto e mudança, ao tentarem acompanhar as transformações que o mundo sofre diariamente.

Os efeitos da globalização estimularam a necessidade das organizações de olharem, não só para o ambiente externo, mas também, e sobretudo, para o ambiente interno, reconfigurando e promovendo as suas capacidades, a produtividade, assegurando a estabilidade e a segurança interna (Bernardo, 2022).

A constante procura pela inovação, pelo aumento da eficácia, da eficiência, pela melhor estratégia, pela qualidade e pela busca da perfeição exige, assim, por parte das organizações como um todo e de cada uma das pessoas que a constituem, uma maior adaptação e diversificação, orientadas para uma cultura de permanente diálogo, articulação e desenvolvimento.

Da procura por esta otimização emerge, inevitavelmente, a preocupação com a gestão do capital humano e das carreiras, aliada a uma política de capacitação e otimização das suas capacidades, conciliando os objetivos estratégicos da organização com as metas e motivações pessoais, permitindo uma dupla valorização – a organizacional e a individual. No contexto atual, o foco deixa de ser somente a tecnologia, a informação e a inovação, passando a ser complementada com a gestão das pessoas, na formação, no conhecimento e na experiência (Silvério, 2017).

Desta forma, uma gestão eficaz e eficiente consubstancia-se nas atitudes das pessoas que a constituem. Neste sentido, da nova relação que se estabelece entre a organização e as pessoas, aliada a uma gestão permanente das suas carreiras, surge um maior comprometimento, envolvimento e compromisso organizacional, com pessoas mais motivadas e mais desafiadas pessoal e profissionalmente. Daqui surgem ganhos quantitativos e qualitativos para as organizações: pessoas mais motivadas, num ambiente de trabalho inclusivo, produtivo e cooperativo, levando, inevitavelmente, a um melhor ambiente de trabalho e, no final, a melhores resultados operacionais.

As organizações não militares – genericamente – dão elevada relevância aos portefólios de competências acrescidas dos colaboradores e aos conhecimentos técnicos adicionais destes. É a partir daqui que se inicia o processo de valorização das pessoas e, igualmente importante do ponto de vista da estratégia empresarial, de otimização dos lucros ou dos resultados.

Na Marinha Portuguesa, Ramo das Forças Armadas, o objetivo primordial é o de participar, de forma integrada, na defesa militar do País e assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria. Desta forma, esta organização tem como missão a proteção e promoção dos interesses de Portugal no e através do mar. Como tal, configura-se como uma força moderna, em constante crescimento, assegurando uma constante articulação e cooperação com o Ministério da Defesa Nacional, o Estado-Maior General das Forças Armadas e com os outros ramos, assim como com Marinhas de outros países e organizações internacionais (Decreto-Lei nº 185/2015, de 29 de dezembro – Lei Orgânica da Marinha).

Na Marinha, a importância de dar uma especial atenção ao portefólio de competências dos militares encontra-se subvalorizada. Nos últimos anos, têm existido alguns estudos e vontade em mitigar esta situação. Torna-se, num cenário de eficiência organizacional, aliada a uma importância estratégica da gestão das pessoas, necessário adequar as necessidades organizacionais e pessoais, com o intuito de aumentar o compromisso organizacional e individual.

Enquadramento do tema

A importância das pessoas para o sucesso das organizações é amplamente conhecida já que, nos dias de hoje, as pessoas são vistas como o ativo principal (Rego *et al.*, 2015). Como tal, a necessidade de uma correta gestão, capacitação, aumento e retenção do talento das pessoas torna-se imprescindível, assim como se exige a procura de uma ligação estratégica entre o trabalhador e a organização. Mais do que empregar determinado número de pessoas, as organizações deverão efetuar uma correta e apropriada gestão destes e dos serviços prestados pelos mesmos.

A gestão das pessoas tem vindo a sofrer uma grande evolução sendo que, mais recentemente, a componente estratégica ganhou mais magnitude e relevância, em detrimento das tradicionais componentes administrativas e hierárquicas. Daqui emerge a noção de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tema bastante debatido nos últimos anos. Este conceito é definido por Armstrong (2006) como uma abordagem holística de gestão das pessoas numa tentativa de alinhamento vertical e horizontal das suas atividades com a estratégia da organização, com o objetivo final de aumentar o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Neste sentido, este autor baseia este conceito em três proposições: “o capital humano é uma importante fonte de vantagem competitiva; são as pessoas que implementam o plano estratégico; e, deve ser adotada uma abordagem sistemática que defina o que a organização deseja alcançar e como deve fazê-lo” (Armstrong, 2006, p.29).

A organização coloca, assim, as pessoas como a sua essência, estimando e valorizando a identificação, desenvolvimento e gestão de talentos, na prossecução do aproveitamento estratégico das competências humanas e cultivando a participação dos seus indivíduos na definição da estratégia da organização. Uma adequada gestão das pessoas deverá estar, assim, alicerçada no alinhamento das competências, habilidades e comportamentos destas com as necessidades estratégicas da organização (Gonçalves, 2021).

De acordo com Guest (1997), a *performance* pessoal e o comprometimento individual dependem de motivação elevada e de se possuir as competências necessárias,

reconhecendo o investimento na formação, no treino e na carreira como uma mais-valia e apostando na elevada motivação dos trabalhadores e no seu envolvimento de longo prazo com a organização.

O termo carreira é um tema polissémico, que tem vindo a ser trabalho por vários autores, dependendo do campo em que atuam. Assim, este conceito pode ser definido como “experiências de trabalho e outras experiências relevantes, tanto dentro como fora das organizações, que formam um padrão único ao longo da vida do indivíduo” (Sullivan & Baruch, 2009), complementado por uma “ideia de avanço/promoção e de desenvolvimento, pressupondo que, ao longo do seu percurso profissional, o indivíduo vai realizando tarefas de maior complexidade, prestígio e responsabilidade” (Cunha et al., 2012, p. 581).

Carateriza-se, num sentido mais restrito, por ser a profissão e a ocupação escolhida por alguém, numa lógica de desempenho de determinada atividade, função ou obrigação e, num sentido mais abrangente, remete para a aprendizagem, para as experiências vividas pelo próprio, para a informação coligida e digerida, para os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e para o saber e o saber fazer, como expressão máxima da sabedoria teórica e prática.

Existem, de uma forma global, três tipos de carreiras: as carreiras organizacionais, as carreiras profissionais e as carreiras secundárias (Cunha et al., 2012, p. 577). A Marinha Portuguesa insere-se na primeira categoria, que se define como “as que têm lugar, quase exclusivamente, dentro de uma só organização. Através delas, os indivíduos ingressam na organização através de um determinado posto, e vão depois ascendendo na hierarquia através de promoções” (Cunha et al., 2012, p.577).

Neste contexto, a gestão de carreiras “visa definir os critérios de evolução profissional dos indivíduos, no sentido de reconhecer e desenvolver os seus contributos, de forma a potenciar as suas expectativas e motivações refletindo, assim, no empenho e comprometimento” (Leal, 2013). Tem, assim, por base, a carreira propriamente dita, um planeamento da mesma e a análise da gestão e da retenção do talento e das competências (Czernin, 2021). Como tal, deverá garantir um desenvolvimento das

necessidades individuais, como também das necessidades organizacionais em termos de recursos humanos.

Um modelo organizacional, eficiente e eficaz, orientado para a gestão das carreiras dos oficiais da classe de Administração Naval (AN), consubstanciar-se-ia como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento da Marinha, em que se tentasse superar a permanente tensão, muitas vezes mal resolvida, entre as inevitáveis pulsões individualistas e a prossecução dos necessários interesses da organização, numa perspetiva ao mesmo tempo agregadora, cooperativa, competitiva, individual e institucional. De acordo com (Czernin, 2021), “nenhum sistema de gestão de carreira pode existir sem ser capaz de definir quem ocupa que posição e porquê, é aqui que o conceito de gestão de talento se revela importante”.

O conceito de gestão de talento, apesar de muito discutido, continua incerto e indefinido, merecendo ser objeto de aturada análise e estudos mais profundos.

Constituindo-se o capital humano, atualmente, como um ativo imprescindível de uma organização, de um valor incalculável e dificilmente substituível, importa gerir e reter talentos. Como tal, urge cativar, potenciar, fortalecer e alinhar as ações e os comportamentos dos indivíduos com as estratégias e táticas das atividades das organizações. Como tal, assenta na ideia de que “as pessoas proporcionam vantagens competitivas por serem potencialmente valiosas, raras e dificilmente imitáveis ou substituíveis e por evidenciarem possibilidades de adaptação às mudanças contínuas e cada vez mais rápidas e profundas”(Cardoso, 2016, p.17). Pode, assim, ser definido como uma perspetiva de gestão de pessoas baseada na criação de motivações, esforços e incentivos estratégicos com a finalidade de atrair, desenvolver e reter os indivíduos fulcrais à organização, considerando as suas particularidades e peculiaridades.

Collings & Mellahi (2009) definem, também, o conceito de gestão estratégica de talentos como “atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem de forma diferenciada para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de uma panóplia de talentos de titulares de alto potencial e alto desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento

de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com titulares competentes, assegurando o seu compromisso contínuo com a organização”.

Apostar numa formação diversificada, diferenciada, aprofundada e numa atualização dos conhecimentos, orientada para um estudo da carreira e para uma gestão e retenção de talento e de competências, permite, além de potenciar o compromisso, a satisfação e a motivação dos militares, contribuir para o crescimento e o comprometimento harmonioso destes, gerando-se sinergias que beneficiariam ambos os intervenientes neste processo. Assim, Cunha et al. (2012, p. 576) defendem que uma gestão de carreira adequada possibilita o acesso quer a sentimentos individuais de crescimento psicológico, quer à formação e preparação, no interior da própria empresa, de colaboradores que, a prazo, serão necessários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Justificação do tema

As transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho afetaram as organizações e os trabalhadores destas, despertando uma necessidade de acompanhar mais adequada e rapidamente as mudanças do dia a dia e o desafio da exigência das novas tecnologias, combatendo o antagonismo do mercado e as adversidades constantes, e cultivando um saber fazer, saber ser e saber agir perante as constantes metamorfoses da atualidade. A Marinha não foi nem é exceção. Bastará substituir a palavra mercado por contexto geoestratégico para nos colocarmos no centro do foco.

Como tal, no atual contexto organizacional da Marinha, reter o capital humano, estimular, motivar e desenvolver as suas capacidades e competências, fomentando o crescimento organizacional e individual é um grande desafio. Assim, e para uma correta gestão das pessoas, a relação entre o compromisso organizacional e a motivação tem assumido especial interesse na atualidade, pois a junção destas duas ideias-chave converge para a criação de valor para a organização e para os colaboradores.

As variáveis “compromisso organizacional” e “motivação” têm vindo a ser estudadas por diversos autores, constatando-se que o vínculo colaborador-organização tem ganho cada vez mais relevância, na medida em que a qualidade, a produtividade, a eficácia e a eficiência organizacional estão intimamente correlacionadas com a motivação dos trabalhadores.

“O compromisso organizacional é considerado um impulsionador das dinâmicas organizacionais, permitindo criar sentido de pertença, de envolvimento com a organização e de mostrar empenho pelas funções que desempenha, a fim desta ser mais competitiva e haver condições para reter o capital humano” (Silvério, 2017).

“A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado” (Tamayo & Paschoal, 2003).

Neste sentido, pretende-se, através deste estudo, enquadrar os conceitos de motivação e de comprometimento organizacional em todas as suas dimensões, no contexto específico da Marinha, em particular no que respeita aos Oficiais AN.

Face ao dinamismo organizacional e à crescente complexificação de requisitos operacionais, à medida que a organização se torna cada vez mais estratégica e fulcral na defesa dos interesses nacionais, a importância de munir os militares com os instrumentos e as competências que norteiam a mudança e o progresso da Marinha ganha cada vez mais importância e valor. Torna-se, assim, necessário adaptar a carreira dos oficiais AN, diversificando e orientando as suas competências para uma Marinha tecnologicamente evoluída, desenvolvida e eficiente.

Assim, considera-se pertinente o presente tema no domínio dos cenários atuais, impressionantes, dinâmicos, complexos, adaptativos e disruptivos, procurando-se, através da criação de um modelo de gestão de carreira, descortinar formas de adequar as necessidades organizacionais e pessoais, com o intuito de aumentar o compromisso individual.

Objetivos da investigação

O presente trabalho tem como objetivo principal a criação de um modelo de gestão que potencie o compromisso organizacional, a motivação, a qualidade, a produtividade, a eficácia e a eficiência no desempenho de funções específicas dos Oficiais AN. Na esteira do anteriormente elencado, optou-se por se definir uma questão de investigação principal e, a partir desta, um conjunto de objetivos de investigação e de propostas de atuação.

Desta forma, a questão central definida foi a seguinte: “Qual o modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval que potencie o compromisso organizacional e a motivação e, concomitantemente, fomente a eficácia e a eficiência no desempenho de funções específicas da classe?”. Alicerçada a esta questão de investigação, foram formulados alguns objetivos, como representado de seguida:

- Análise da evolução da carreira dos oficiais AN, do ponto de vista do desenvolvimento de carreira, em termos de cargos e funções desempenhadas;
- Medição, através de processos quantitativos, do tempo de navegação, do nível de motivação, das expectativas de carreira e da necessidade de formação de especialização;
- Estudo da efetividade da especialização de oficiais AN como um mecanismo de aumento do compromisso e da eficácia e eficiência organizacional, no âmbito da gestão das pessoas e dos recursos.

Desta forma, a dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos, seguidamente resumidos:

- **Introdução:** neste capítulo apresentar-se-á um enquadramento do problema em estudo, explicitando o modelo atual de gestão de carreira dos oficiais AN, a justificação do tema, os objetivos a atingir e as questões de investigação levantadas.
- **Revisão de literatura e enquadramento conceptual:** neste capítulo far-se-á um enquadramento legal e uma análise conceptual e teórica dos conceitos de

carreira, motivação e satisfação, compromisso, qualidade, eficácia e eficiência no trabalho, na carreira de um oficial AN.

- **Metodologia de investigação:** neste capítulo serão especificados os procedimentos metodológicos, assim como os materiais utilizados na investigação.
- **Apresentação, tratamento e discussão dos resultados:** neste capítulo será exposto, após a recolha de dados obtidos através de questionários e entrevistas, a análise e os resultados alcançados dos mesmos.
- **Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso:** abordar-se-á o modelo atual de carreira dos oficiais AN, apresentar-se-á um novo modelo e realizar-se-á uma proposta de incremento de novas especializações.
- **Conclusões:** apresentar-se-ão as considerações finais e algumas recomendações, assim como as limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

1. Enquadramento conceptual

Este capítulo tem como objetivo primordial fornecer a base teórica e os conceitos-chave para fomentar este estudo. Ao proporcionar um enquadramento teórico e consistente do tema em questão, compreendendo o que já foi estudado sobre um determinado tópico, reforça a importância do estudo em causa, ao destacar como este se insere no contexto da Marinha Portuguesa, assim como as eventuais contribuições que trará para a mesma. Através de uma revisão da literatura existente, este capítulo fornecerá um ponto de partida para um desenvolvimento de novas metodologias e hipóteses de investigação, que serão abordadas posteriormente.

A realidade do ambiente organizacional atual tem vindo a ser cada vez mais estudada, aliada a um aumento substancial da complexidade, do dinamismo, da tecnologia, das exigências, da competitividade e da incerteza. As pessoas que o constituem e as suas competências e aptidões são, efetivamente, o coração da organização.

Como refere Mário Ceitil (2008):

“as pessoas não são, só, realmente, a principal fonte de riqueza das organizações, mas, sobretudo, é nelas e nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expectativas, que reside o verdadeiro sentido, e também a esperança, na sua sobrevivência e no seu progresso futuros.”.

1.1. Contextualização teórica

O presente estudo enquadra-se na área da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional. O objetivo pauta-se por propor um modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN que promova o compromisso e a motivação organizacional e, concomitantemente, potencie a eficácia e a eficiência no desempenho de funções específicas da classe.

Deste modo, considerou-se pertinente abordar a Diretiva Estratégica da Marinha (DEM) 2022, o Plano de Atividades (PA) 2023, a Norma Portuguesa (NP) 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos, a Política de Gestão das Pessoas da Marinha (PGPM), o Manual de Gestão das Pessoas da Marinha (MASUP 1 (B)) e o Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (SGPM).

O Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) estabeleceu na DEM 2022 a estratégia para o seu mandato, definindo como visão da Marinha “Uma Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada”. A missão da Marinha será a de "Promover e proteger os interesses de Portugal no e através do mar" (Marinha Portuguesa, 2022a).

Os militares, militarizados e civis representam o capital humano crucial à execução desta missão. A coordenação entre todos e o aproveitamento da competência e da experiência são otimizados com a continuidade e a perenidade do exercício profissional dentro de uma organização que aproveita as capacidades e a evolução dos seus recursos humanos. Aliás, a evolução da atividade profissional intensifica e justifica a contribuição que as pessoas dão à organização, sendo nelas, nas suas qualificações e competências e no seu dinamismo e simbiose com a organização que os resultados nascem.

Considerando a DEM 2022, e em consonância com o PA 2023, o presente estudo enquadra-se nos objetivos e seguintes iniciativas estratégicas:

- P1. Garantir uma gestão magra, integrada, flexível, controlada e baseada na evidência.
 - IE 13 – Dinamizar e flexibilizar a gestão do pessoal.
 - Rever processos de gestão de efetivos, das carreiras, dos ciclos de embarque (rotação de cargos mais lenta nas áreas técnicas), da formação e do treino, com especial ênfase em capacidades e valências de elevada importância para a Marinha.
 - Adaptar e otimizar os processos de gestão das pessoas.
- P2. Elevar a disponibilidade material e humana.
 - IE 21 – Adequar a formação profissional.

- Garantir a qualificação e a equiparação da formação profissional a outras categorias profissionais equivalentes.
 - Garantir a qualidade da formação do SGPM.
- F2. Potenciar o Capital Humano.
 - IE 43 – Melhorar as condições proporcionadas aos que servem na Marinha, proporcionando maior motivação e contribuindo para melhores desempenhos e para a retenção das pessoas.
 - Identificar fatores que promovam a retenção de militares, implementando processos que permitam a recolha e tratamento de informação sobre as causas da desvinculação precoce, a fim de introduzir medidas que aumentem a atratividade da prestação de serviço.
 - IE 44 – Fomentar a criação de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da Marinha.
 - Promover a formação nas áreas tecnológicas e de gestão através de Doutoramentos, Mestrados, *Master of Business Administration* (MBA) e Pós-graduações.
 - Fomentar a iniciativa individual na aquisição do conhecimento, financiando e premiando o esforço, com incidência nas novas tecnologias.
 - Incrementar a valorização e qualificação, considerando o desenvolvimento sustentado das carreiras.
 - Potenciar a requalificação do pessoal.

(Marinha Portuguesa, 2022a, 2022b)

A NP 4427 desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes para o sistema de gestão de pessoas nas organizações, visando a atração, a retenção e o desenvolvimento das pessoas (APCER, 2018). Esta norma enfatiza a importância de uma gestão de pessoas eficaz, eficiente, planeada e integrada em toda a organização. Como ilustrado na figura 1, a gestão de pessoas deverá basear-se num esforço contínuo em atrair, manter e desenvolver o capital humano.

Neste sentido, a NP 4427 revela-se fundamental ao estabelecer padrões e diretrizes que promovem uma abordagem holística e estratégica na gestão das pessoas. Ao adotarem e priorizarem estas diretrizes, as organizações conseguem criar um ambiente propício para o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

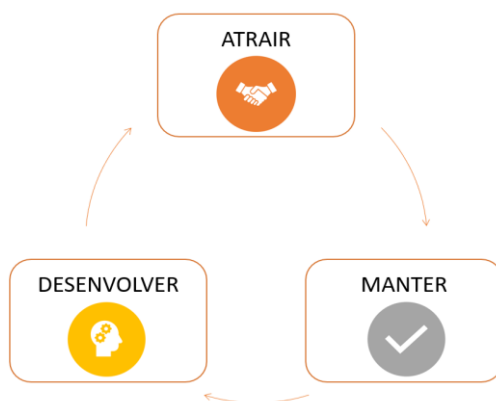


Figura 1 - Fluxo de gestão de pessoas.

(Adaptado da NP 4427 - Sistema de Gestão de Recursos Humanos, 2018)

A Marinha não é exceção, salientando-se a PGPM, documento decorrente da DEM, e o MASUP 1 (B), que regula o SGPM, alicerçado no certificado da Associação Portuguesa de Certificação (APCER), entidade certificadora de sistemas de gestão.

No âmbito da gestão das pessoas, considerando a informação explanada na PGPM, são de salientar as competências da Superintendência do Pessoal (SP), um dos Órgãos Centrais de Administração e Direção que assegura as atividades da Marinha no domínio da administração do Pessoal, regendo-se pelos seguintes objetivos:

- “Cumprir com os objetivos estratégicos definidos para a área da Gestão de Pessoas, contribuindo para uma Marinha focada;
- Assegurar o compromisso de valorizar os militares, militarizados e civis, potenciando a atratividade, a valorização das carreiras e a retenção de capital humano, contribuindo para uma Marinha focada e tecnologicamente avançada;
- Garantir a satisfação das exigências legais e das necessidades e expectativas de todos os que servem a Marinha e dos que beneficiam da sua ação (os

"clientes" da Marinha), bem como de todas as partes interessadas do SGPM, contribuindo para uma Marinha pronta e focada;

- Promover a melhoria do SGPM, alicerçada na ação da SP e das unidades e dos órgãos na sua dependência, segundo padrões de qualidade em constante aperfeiçoamento e evolução, promovendo a edificação da confiança e contribuindo para uma Marinha pronta.”

(Marinha Portuguesa, 2022c)

“O SGPM é o conjunto dos órgãos, meios materiais, normativo, metodologias e procedimentos envolvidos na obtenção, na formação, no emprego, na retenção e no controlo das pessoas necessárias para a execução das tarefas que decorrem da missão da Marinha.” (Marinha Portuguesa, 2022d). O objetivo primordial do SGPM é o de garantir, qualitativa e quantitativamente, a disponibilidade de pessoal de forma que cumpram, imperativamente, a missão da Marinha.

Como tal, e segundo o Vice-Almirante Superintendente do Pessoal, na PGPM de 2022, a missão da Marinha apenas é cumprida se estiver alicerçada numa “componente humana motivada, proficiente e disponível”, capaz de se adaptar a novos ambientes, a novos desafios e ao desenvolvimento e evolução social, contribuindo eficiente e eficazmente, de uma forma dinâmica e inovadora, para as mudanças organizacionais (Marinha Portuguesa, 2022c).

1.2. Carreira

A mudança está, desde sempre, presente nas organizações, nas pessoas, nas tecnologias e nas mentalidades, sendo cada vez mais rápida e acentuada nos dias de hoje. Atualmente, as organizações procuram constantemente atenção, proatividade e adaptabilidade, promovendo, desenvolvendo e investindo na formação inicial, complementar e contínua dos seus colaboradores, fomentando a aquisição de novas aprendizagens e experiências e pugnando pelo desenvolvimento de competências e por uma atualização permanente dos conhecimentos e das capacitações.

O conceito de carreira tem sofrido variadas transformações não existindo, na literatura, uma definição unânime e uniforme. O registo português mais antigo da palavra “carreira” encontra-se no Dicionário Houaiss (2003), datando do século XIII, apresentando múltiplos significados. Alguns destes significados enquadram-se na temática da gestão das pessoas, tais como “caminho”, “profissão que oferece oportunidades de progresso ou em que há promoção” ou “o decurso da existência, a duração da vida”, pressupondo um processo contínuo de evolução, demarcado por um percurso já trilhado e outro que falta percorrer (Houaiss & Villar, 2003).

Este termo, inserido na temática da Gestão de Pessoas, é caracterizado em quatro perspetivas distintas: a carreira como perspetiva tradicional, como ocupação profissional, como trajetória profissional, e como sequência de experiências profissionais ao longo da vida (Rego et al., 2015):

- Numa primeira perspetiva, a carreira é vista enquanto crescimento e desenvolvimento profissional, caracterizada por uma estrutura hierárquica definida e associada a uma sucessão de posições, permitindo a ascensão do indivíduo ao longo da sua vida na organização.
- Numa segunda perspetiva, a carreira é descrita como um percurso evolutivo, marcada pelo aumento da complexidade das tarefas e responsabilidade nos cargos, associada a um incremento do prestígio e da autoridade. Esta interpretação é, também, caracterizada pelo aumento da importância da formação e das qualificações, levando a uma promoção vertical na organização, permitindo, assim, discriminar, não só entre cargos, mas também entre indivíduos.
- Numa terceira perspetiva, a carreira não é vista como uma hierarquia de cargos nem como uma sequência de atividades. Pelo contrário, pressupõe um percurso de atividades diferenciadas, não necessariamente ligadas entre si, englobando experiências que marcam a vivência mais rica de um indivíduo.
- Numa quarta e última perspetiva, o foco da carreira é o próprio indivíduo e a sua perceção, consciência e valorização das experiências profissionais que

vivência, encarando-as como um caminho diferenciado para o seu desenvolvimento profissional e individual.

Ultimamente, os indivíduos têm assumido cada vez mais o controlo da sua própria carreira, em detrimento dos interesses da organização (Wilhelm & Hirschi, 2019). A permanente tensão entre as pulsões individualistas e os interesses gregários tem vindo a alterar-se no contexto atual. Trata-se, assim, de uma temática complexa, na medida em que, para uns, a carreira poderá ser interpretada de uma forma, e, para outros, de forma totalmente distinta, consoante um conjunto amplo de fatores e variáveis que considerem importar, ou não, e, na afirmativa, em que grau ou intensidade.

1.3. Carreira militar

Caracterizado o conceito geral de carreira, procuremos agora definir a carreira militar. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (publicado pelo Decreto-Lei (DL) nº 90/2015, de 29 de maio, na sua redação atual) define, no artigo 27º, a carreira militar como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”. Estas funções, segundo o artigo 34º do mesmo quadro legislativo, classificam-se em comando, direção ou chefia, estado-maior, chefia técnica e execução (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas, 2021).

A carreira militar assenta em vários princípios, tais como a valorização, “que consiste na valorização da formação militar, conducente à completa entrega à missão”; o profissionalismo, “que consiste na capacidade de ação, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista o exercício das funções com eficiência”; o equilíbrio, “que consiste na gestão integrada de recursos humanos, materiais e financeiros, por forma a ser obtida a coerência do efetivo global autorizado”; a flexibilidade, “que consiste na adaptação atempada à inovação e às transformações de crescente complexidade decorrentes do progresso científico, técnico, operacional e

organizacional, com emprego flexível do pessoal”; e a compatibilidade, “que consiste na faculdade de compatibilizar os interesses da instituição militar e os interesses individuais, sem prejuízo para o cumprimento da missão”, nos termos do artigo 123º do DL n.º 90/2015, de 29 de maio (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas, 2021).

No que concerne ao desenvolvimento da carreira, de acordo com o artigo 124º do DL nº 90/2015, de 29 de maio, este estatuto caracteriza-o como “a promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas... (e) deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.” (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas, 2021).

Nos termos da Lei nº 11/89, de 1 de junho, referente às Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, o artigo 11º define que todos os militares têm direito à progressão na carreira e que o desenvolvimento desta se rege pelos seguintes princípios: “Relevância de valorização da formação militar; Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência; Adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional; Harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das forças armadas.” (Lei nº 11/89, de 1 de junho - Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, 1989). No que concerne à formação, “os militares têm o direito e o dever de receber treino e formação geral, cívica, científica, técnica e profissional, inicial e permanente, adequados ao pleno exercício das funções e missões que lhes forem atribuídas”, tal como referenciado no artigo 12º do mesmo Estatuto.

Nos termos do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, aprovado pela Portaria nº 301/2016, de 30 de novembro, este poder-dever “visa apreciar o mérito do militar, assegurando o desenvolvimento na carreira respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções para as quais é exigível um nível de responsabilidade especialmente

elevado.” (Portaria nº 301/2016, de 30 de novembro - Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, 2016).

Como tal, estas definições permitem perspetivar que os militares terão, ao longo da sua carreira, funções diferenciadas, inerentes aos seus cargos, devendo estas estar relacionadas com a respetiva classe e de complexidade e exigência crescentes.

Face à conjuntura atual, caracterizada pela incerteza, pela inevitabilidade das alterações e pela necessidade de mudança, a aposta e o desenvolvimento de vantagens competitivas por parte das organizações tem sido impreterível. Desta forma, estas têm enfatizado o papel e a importância das pessoas no sucesso das organizações.

Deste modo, a gestão das pessoas e das suas carreiras tem-se revelado preponderante, na medida em que pretende colmatar as necessidades das organizações e as legítimas expectativas individuais, permitindo compreender a relação pessoa-trabalho-organização-pessoa, sempre na perspetiva do alcance da melhor visão-missão-execução.

1.4. Gestão de pessoas e de carreiras

A NP 4427 (APCER, 2018) define a gestão das pessoas como “Dirigir, acompanhar e controlar as atividades de uma organização, com o objetivo de atrair, capacitar, desenvolver e reter o potencial humano”. O paradigma da atualidade coloca a gestão das pessoas no centro das preocupações e salienta que estas são a fonte estratégica das organizações detendo, assim, um impacto positivo no desempenho individual e no êxito da organização (Bilhim, 2004).

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas baseia-se nas seguintes perspetivas:

- Pessoas como seres humanos: diferenciadas entre si, detentoras de conhecimentos, experiências, habilidades e competências diversas, complementares e necessárias à gestão dos recursos da organização;

- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: possuidoras de contributos e talentos indispensáveis à superação dos desafios das mudanças, capazes de impulsionar, enriquecer e dinamizar a organização;
- Pessoas como parceiras proativas da organização: aliadas à organização, que nela investem empenho, dedicação e comprometimento, na esperança de retorno, como satisfação, manifestada no crescimento na carreira e nos salários, promovendo a reciprocidade e dinamismo entre ambos;
- Pessoas como talentos fornecedores de competências complementares: como indivíduos detentores de competências inatas, próprias, adquiridas, distintas e todas cruciais ao sucesso organizacional;
- Pessoas como capital humano: como o principal ativo da organização, acrescentando inteligência ao negócio.

Sendo as pessoas tão imprescindíveis, tão significativas e tão indispensáveis para as organizações, a necessidade de tornar estas mais consciencializadas do poder e da importância dos indivíduos que a constituem torna-se crucial. Assim, e segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deverá ter como objetivos:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão;
- Proporcionar competitividade e qualidade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas;
- Aumentar, pela formação inicial, complementar e contínua, a aprendizagem ao longo da vida e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor equipa e a melhor empresa.

Como tal, e como demonstrado na figura 2, uma correta gestão de pessoas, segundo o mesmo autor, centra-se em seis processos:

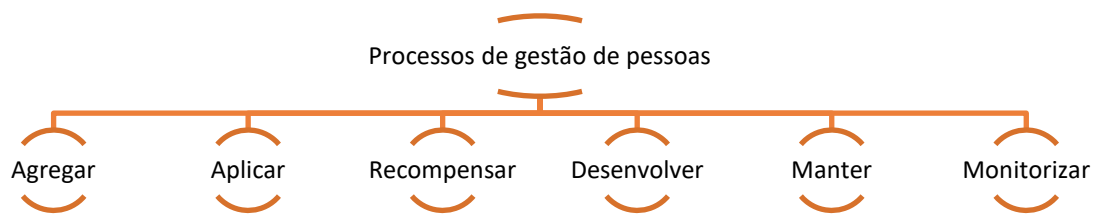


Figura 2 - Processo de gestão de pessoas.

(Adaptado de Chiavenato, 2014)

A preocupação com a gestão de carreiras tem assumido cada vez mais um papel crucial na gestão das pessoas, não só no que concerne à vertente organizacional, como também no que toca à vertente individual. De acordo com a literatura atual sobre esta temática, o indivíduo tem ganho cada vez mais destaque na gestão da sua própria carreira (Arthur, 1994; Baruch, 2004). Contudo, esta continua a ser, também, responsabilidade da organização. Como tal, esta gestão caracteriza-se por processos complementares e interdependentes, em detrimento da unicidade ou exclusividade (Ascensão, 2009).

A gestão de carreiras surge, assim, numa procura pelo equilíbrio entre os interesses estratégicos da organização e as exigências de carreira dos indivíduos (Leal, 2013). Este equilíbrio deverá consubstanciar-se em mecanismos de apoio ao desenvolvimento e formação dos indivíduos, no recurso ao incentivo pela inovação e numa preocupação pelas suas necessidades individuais (Armstrong, 2006). Este processo gera, assim, “mais-valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e comprometimento no que diz respeito a organização” (Leal, 2013).

A gestão de carreiras procura, assim, definir o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo, numa tentativa de descortinar, desenvolver, aperfeiçoar e reter as suas competências e talentos. Desta forma, potencia as suas expectativas, motivações e satisfação, com vista a um aumento da qualidade, da eficácia, da eficiência e do empenho nas atividades, fomentando o compromisso organizacional.

2. Metodologia de investigação

Um projeto de pesquisa culmina na forma como se responde a perguntas de pesquisa previamente pensadas, contendo objetivos claros e específicos derivados destas hipóteses (Saunders et al., 2009).

Inicialmente, procurou-se recorrer a uma abordagem quantitativa, através da sondagem e tratamento de informações quantitativas, de forma estatística, pela análise de dados referentes ao tempo de navegação (em horas) destes oficiais. De seguida, foi realizado um questionário de pesquisa e, posteriormente, foi adotada uma abordagem qualitativa, pela compreensão das perceções individuais de elementos sujeitos a uma entrevista semiestruturada.

Concluiu-se que a abordagem mais vantajosa seria a de efetuar uma investigação exploratória, descritiva e explicativa, com o objetivo de se explorar um problema, agrupando-se o máximo de informação, quantitativa e qualitativa e, após uma compreensão, relacionamento e corroboração dos dados obtidos com a teoria existente, construir algo novo. Como mencionado por Patton (2015), os questionários e as entrevistas são uma técnica valiosa de obtenção de dados em pesquisas por métodos mistos, ao fornecerem informações significativas e singulares sobre as experiências, os pensamentos e as motivações dos entrevistados e do ambiente da pesquisa.

O presente capítulo descreverá a metodologia utilizada para a realização da investigação, nomeadamente os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados, com a construção de um questionário de pesquisa e de uma entrevista semiestruturada.

2.1. Objetivos e questões de investigação

A definição clara, objetiva e compreensível de objetivos e de questões de investigação é crucial para garantir a qualidade e a pertinência de um trabalho de investigação.

Segundo Saunders *et al.* (2009), os objetivos são a clara evidência do propósito do investigador, devendo ser específicos, ao demonstrarem o que realmente se pretende alcançar, mensuráveis, atingíveis e realistas.

Sendo o ponto de partida desta investigação, definiram-se como objetivos de investigação (OI) os seguintes:

OI 1 – Analisar e caracterizar a atual concepção e a evolução das carreiras dos oficiais AN, do ponto de vista do desenvolvimento, individual e coletivo, das carreiras.

OI 2 – Medir, através de processos quantitativos, a evolução do tempo de navegação (horas acumuladas); medir os níveis de motivação e satisfação; e analisar as expectativas de carreira e a necessidade de formação de especialização dos oficiais AN.

OI 3 – Identificar e analisar os pontos fortes e pontos fracos da carreira dos oficiais AN, inferindo sobre a necessidade de melhorias a introduzir, e a mitigação de problemas e insatisfações/limitações, com a finalidade de melhoria do modelo de gestão da carreira destes militares.

OI 4 – Estudar a efetividade da especialização dos oficiais AN como um mecanismo de aumento do compromisso e eficiência organizacional e individual, no âmbito da gestão das pessoas e dos recursos.

No que concerne às questões de investigação (QI), resultantes dos objetivos previamente referidos, devem ser mais específicas do que a pergunta de partida inicialmente estabelecidas (Tracy, 2013).

Como tal, definiram-se como QI as seguintes:

QI 1 – Qual é a atual concepção normativa, legislativa e regulamentar, da carreira dos oficiais AN, e como tem sido a sua evolução, em termos de cargos e funções, ao longo do tempo?

QI 2 – Qual a evolução e o impacto do tempo de navegação (horas) na carreira dos oficiais AN?

QI 3 – Qual é o nível de motivação e satisfação dos oficiais AN em relação à sua carreira e de que forma é que isto afeta o compromisso e a eficiência organizacional?

QI 4 – Quais são os principais problemas e insatisfações indicados por estes oficiais, decorrentes do modelo atual de gestão das suas carreiras e das práticas de gestão de pessoas da Marinha Portuguesa?

QI 5 – Quais as modificações que se poderão implementar, num sentido de valorização das carreiras destes oficiais, das quais resultariam o aumento da sua motivação, satisfação e compromisso organizacional?

QI 6 – De que forma é que a criação de especializações pode ser integrada num novo modelo de gestão de carreiras dos oficiais AN e em que medida é que tal poderá afetar o seu compromisso e eficiência organizacional?

2.2. Fases de investigação

Com o objetivo de realizar a investigação, a mesma foi dividida em seis fases.

A primeira fase caracterizou-se pela revisão da literatura e por um enquadramento conceptual do estudo. Teve como objetivo, com base nos conceitos de carreira, gestão de pessoas e de talentos, motivação, satisfação, compromisso organizacional e especialização como mecanismo de gestão das pessoas, alinhar a doutrina e práticas existentes no contexto da Gestão de Pessoas e, em particular, da Marinha. Nesta etapa recolheram-se os elementos documentais, normativos e legais que, corroborados pelos dados obtidos ao longo da investigação, foram necessários à análise do modelo organizacional atual de gestão da carreira dos oficiais AN e à construção das linhas gerais de um novo modelo.

A segunda fase, caracterizada pela recolha de dados, consistiu na recolha e harmonização de dados provenientes do Sistema Integrado de dados de Informação do Pessoal, relativa à evolução dos oficiais AN, de 2011 a 2021, que continha diversos indicadores (Apêndice A); de um inquérito por questionário de pesquisa, aplicado aos

oficiais AN, desde o posto de Guarda-marinha até ao posto de Capitão-de-fragata, constituído por 25 perguntas (Apêndice B); e de uma entrevista semiestruturada, aplicadas a 12 oficiais AN, constituída por 15 perguntas (Apêndice C).

A terceira fase caracterizou-se por um conjunto de etapas cruciais, compreendendo o tratamento atento, a análise minuciosa e a interpretação detalhada de dados, seguida da definição do problema, dos objetivos a serem cumpridos e das questões de investigação. Consistiu, como tal, na avaliação criteriosa, qualitativa e quantitativa, dos dados e informação obtidos a priori, fundamental na construção de uma linha orientadora do pensamento e raciocínio. Esta análise permitiu a elaboração das linhas gerais do novo modelo de gestão de carreira dos oficiais AN.

A quarta fase foi caracterizada por um pensamento intermédio e comparação dos dados e resultados obtidos com a doutrina atual em vigor. Esta etapa revelou-se determinante, ao promover uma avaliação fundamentada da carreira dos oficiais AN. Como tal, permitiu a exploração do conceito de especialização dos oficiais AN como mecanismo de motivação, de compromisso organizacional e de aumento da eficiência nas funções desempenhadas.

A quinta fase caracterizou-se pela elaboração das linhas gerais e de orientação de um modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN. Este modelo, concebido e consubstanciado através de toda a informação reunida ao longo deste estudo, representa, de forma abrangente, o produto final de toda a investigação.

Por fim, a sexta e última fase deste processo consistiu numa avaliação global do novo modelo de gestão das carreiras e na elaboração de considerações finais. Elaboraram-se propostas de estudos futuros, que poderão dar sequência a este estudo.

A figura 3 sistematiza as fases de investigação:

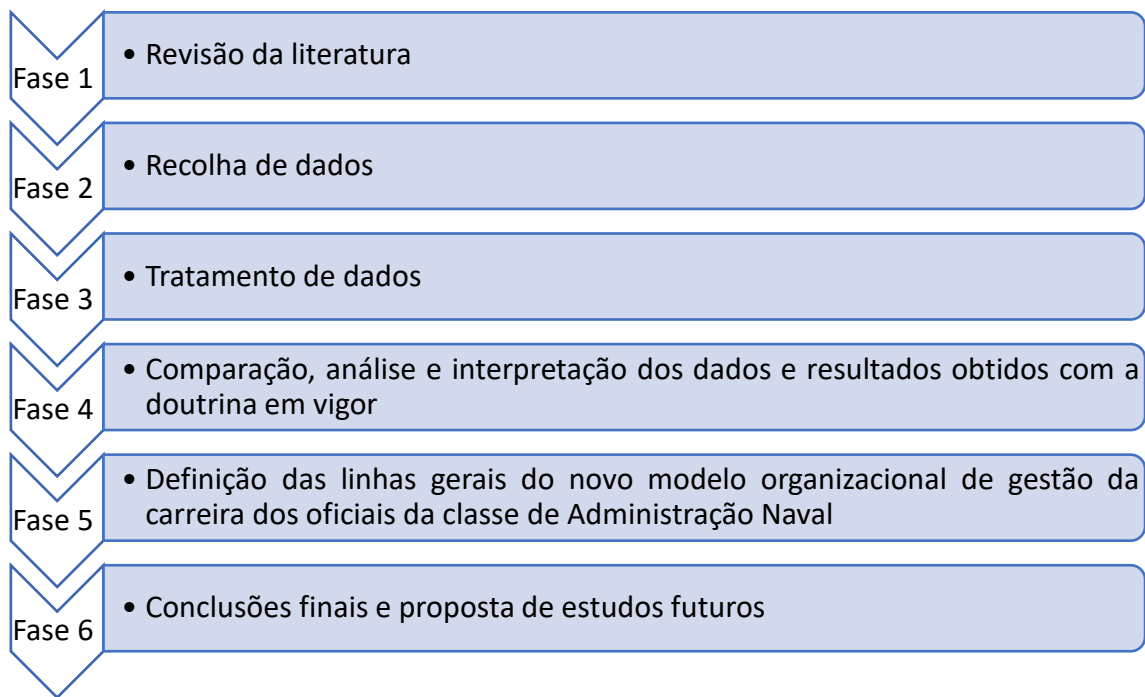


Figura 3 - Sistematização das fases de investigação (Elaboração própria).

2.3. Amostra

“Não existem regras para o tamanho da amostra numa investigação qualitativa. O tamanho da amostra depende do que o investigador pretende saber, do objetivo da investigação, o que será útil, o que terá credibilidade e o que poderá ser feito com o tempo e os recursos disponíveis.” (Patton, 2015, p.632).

A definição inicial da população-alvo desta investigação centrou-se nos oficiais AN da Marinha. À data de 31 de dezembro 2022, esta classe era constituída por 151 oficiais. Contudo, e para a aplicação do questionário e das entrevistas, selecionou-se apenas um grupo de elementos, que corresponderá à amostra deste estudo. A partir desta amostra, e como exemplo representativa da população, poder-se-á inferir sobre o total da mesma (Afonso & Nunes, 2019).

A amostra do questionário centrou-se em militares da categoria de oficial da classe AN, do posto de Guarda-marinha até Capitão-de-fragata. O questionário foi disponibilizado a 127 elementos (número referente a 17 de novembro de 2022) após

validação científica do mesmo, juntamente com um breve enquadramento da investigação em estudo e das motivações de aplicação destas questões. A taxa de resposta foi de 52%, correspondendo a 66 respostas, de um total de 127 inquiridos. De acordo com os diversos estudos sobre taxas de resposta, estas variam em diferentes contextos e campos de pesquisa. Contudo, geralmente são adotadas algumas diretrizes para avaliar a qualidade de uma taxa de resposta. Neste sentido, uma taxa de resposta de 52% é considerada bastante satisfatória e representativa o suficiente para extrair conclusões significativas (Wu et al., 2022).

A entrevista semiestruturada era composta por 15 perguntas, todas de carácter qualitativo e de questão aberta, tendo sido aplicada a cinco Segundos-tenentes, a um Primeiro-tenente, a três Capitães-tenentes, a dois Capitães-de-fragata e a um Capitão-de-mar-e-guerra. Realizaram-se, neste contexto, 12 entrevistas a elementos-chave da classe AN, de unidades e percursos de Marinha distintos. Procurou-se, e tentando abranger todos os postos, efetuar um conjunto de entrevistas em que a proporção de oficiais superiores fosse igual ou superior à de oficiais subalternos, em razão de uma maior experiência na organização.

2.4. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de três fontes de informação: dados secundários, obtidos através de uma base de dados fornecida pela Direção de Pessoal (DP); e dados primários, provenientes de um questionário de pesquisa, composto por 25 perguntas, e de uma entrevista semiestruturada, aplicada a 12 oficiais AN.

Inicialmente, pretendeu-se caracterizar, de uma forma objetiva e quantitativa, a evolução de carreira destes elementos, em termos de oficiais AN por posto, unidades que frequentam, tempo de navegação (horas) e habilitações. Tal foi possível através da base de dados fornecida pelo Direção de Pessoal que contém os dados destes oficiais, dos últimos dez anos. Esta base de dados é composta por informação de todos os oficiais AN, entre os anos de 2011 e 2021, referentes a 31 de dezembro de 2021. Esta base reflete a seguinte informação: sexo, data de nascimento, posto, data do posto, Unidade,

data de apresentação e data de destacamento da Unidade, especialidade, dias de embarque, horas e minutos de navegação, data de incorporação e habilitações (Apêndice A).

Numa segunda fase, de natureza qualitativa, pretendeu-se analisar, com recurso à aplicação de um questionário de pesquisa e de uma entrevista semiestruturada, as experiências, as perspetivas, os níveis de motivação e satisfação e as perceções individuais de cada elemento questionado e entrevistado.

No que concerne ao questionário, criou-se inicialmente um questionário de validação que deverá ser aplicado a um grupo de elementos com características semelhantes aos que integrarão a amostra, tendo como objetivo testar a sua adequação (Sá et al., 2021). Deste modo, garantir-se-á a viabilidade e fiabilidade do inquérito, assim como a qualidade dos dados obtidos com as respostas (Sá et al., 2021). Este estudo permitiu, concomitantemente, a obtenção de contributos pessoais por parte dos elementos em questão.

Para a validação do instrumento de recolha de dados, recorreu-se à metodologia proposta por Soares (2018), que se baseia no coeficiente de validação e de confiabilidade proposto por Cohen (1968), sendo obtido pela seguinte expressão:

$$K_{Cohen} = \frac{Pa - Pe}{1 - Pe}$$

Em que:

- *Pa* representa a proporção de concordância observada;
- *Pe* representa a proporção esperada de acordo que ocorreria ao acaso, ou seja, a perceção obtida pelos avaliadores por mera coincidência.

O *kappa* de Cohen (*KCohen*) consubstancia-se numa medida do grau de concordância sobre a perceção de itens por duas ou mais pessoas. Além de permitir validar instrumentos de recolha de dados, é considerada uma medida mais robusta do que o simples cálculo percentual de concordância, pois tem em consideração a possibilidade de a concordância ocorrer por acaso. Os valores de *kappa* resultam num

coeficiente que varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior será a concordância e melhor será a consistência entre o grupo de controlo. Um coeficiente de 0,75 ou superior é considerado muito bom; entre 0,6 e 0,75, é considerado bom; e entre 0,4 e 0,6, é considerado regular. Na validação do questionário obteve-se um $K_{Cohen} = 0,83$ (0,825), pelo que se decidiu não efetuar alterações à versão preliminar do questionário.

O questionário, composto por 25 perguntas, de natureza mista, foi aplicado a 127 oficiais AN que, à data de 12 de novembro de 2022, se inseriam nos postos de Guarda-Marinha a Capitão-de-fragata. Este foi disponibilizado através do envio do link para os endereços de correio eletrónico, juntamente com um breve enquadramento do motivo e objetivo de aplicação do questionário de pesquisa.

No que concerne ao enquadramento providenciado, foram informados, no âmbito da dissertação de mestrado em apreço, com o tema “Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso”, do tempo estimado de resposta, da finalidade do mesmo e da confidencialidade e anonimato dos dados.

O tempo estimado de resposta era de cerca de 10 minutos. A finalidade pautava-se pela análise da evolução da carreira dos oficiais desta classe; a medição, de uma forma quantitativa, do nível de motivação, das expectativas de carreira e da necessidade de formação de especialização, pela identificação de especificidades na carreira e nas funções; e a necessidade de criação de especializações adicionais, em áreas específicas e críticas para a classe. No que toca à confidencialidade e anonimato dos participantes, estes foram informados que os dados obtidos seriam utilizados apenas para a elaboração deste estudo, garantindo o total anonimato dos inquiridos, e que, ao responderem ao questionário de pesquisa em questão, autorizavam a recolha de dados podendo, a qualquer momento, retirar o seu consentimento.

Num total de 25 perguntas, 20 perguntas eram de resposta fechada e 5 perguntas eram de resposta aberta. As perguntas de natureza fechada e quantitativa permitiram o desenvolvimento de padrões, tendências e comparação entre variáveis. Por outro

lado, as perguntas de natureza aberta e qualitativa potenciaram a compreensão mais profunda das experiências, das percepções e das motivações de cada elemento. A recolha de dados através deste método permitiu, através de um método indutivo – ao se considerar um número limitado de casos particulares, para se alcançar uma verdade geral – identificar as principais temáticas a analisar e os pontos a incidir.

Relativamente ao conteúdo do questionário de pesquisa, as perguntas 1 a 7 estão relacionadas com a caracterização demográfica dos indivíduos (Allen, 2017; Ziegenfuss et al., 2021); as perguntas 8 a 12 estão relacionadas com a motivação e a satisfação (Bellani et al., 2018; Ribeiro, 2021); as perguntas 13 a 16 estão relacionadas com a carreira (Ascensão, 2009; Rego et al., 2015); as perguntas 17 e 18 estão relacionadas com a carreira militar (Alexandre, 2016; Czernin, 2021); as perguntas 19 e 20 estão relacionadas com a formação, na EN e complementar (Soares, 2018; Noe et al., 2023); a pergunta 21 está relacionada com o Despacho nº 31/22, relativo às especializações dos oficiais AN (Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior Da Armada, nº 31/22, de 26 de maio, 2022); e as perguntas 22 a 25 estão relacionadas com o incremento de especializações e a sua relação com o aumento da eficiência organizacional (Moura, 2014; Silvério, 2017; Meireles, 2022).

No que concerne à entrevista semiestruturada, esta foi aplicada a 12 oficiais AN. Os entrevistados tiveram a oportunidade de responder à entrevista semiestruturada de forma presencial, por videoconferência ou por escrito. Em todas as alternativas foi apresentado um enquadramento do tema e da investigação. Aos entrevistados presencialmente foi questionado a possibilidade de gravação da entrevista, assim como as condições de divulgação dos resultados obtidos.

Através de um guião elaborado previamente, a investigadora recolheu a informação, dando liberdade aos entrevistados de acrescentarem qualquer informação que achassem pertinente mencionar. Estes possibilitaram a obtenção de informações únicas e detalhadas sobre as experiências, opiniões e perspetivas individuais, complementando os dados previamente obtidos. Constituíram-se como uma ferramenta valiosa, propiciando uma compreensão mais completa e profunda das motivações do tópico analisado.

2.5. Procedimentos de tratamentos de dados

No que concerne à tabela de dados fornecida pela DP, e tendo em consideração que compreendia cerca de 36.000 entradas de dados, verificou-se que não era possível efetuar uma análise sem recurso a um *software* de análise de dados. Como critério de escolha para um *software* desta índole, procurou-se usar uma ferramenta que permitisse organizar e analisar os dados, criando tabelas, gráficos e modelos, de uma forma eficiente e eficaz.

Para a análise em questão selecionou-se o Microsoft Excel. Esta ferramenta permitiu normalizar, organizar e explorar os dados. Através da aplicação de cálculos matemáticos e estatísticos, pela utilização de funções inerentes a este programa, foi possível efetuar operações diversificadas neste âmbito, que potenciaram a observação de padrões, a construção de gráficos representativos e a edificação/consumação de conclusões.

No que concerne ao questionário, os dados foram obtidos através do Microsoft Forms e foram trabalhados, do ponto de vista estatístico, no Microsoft Excel, para a elaboração de gráficos representativos dos dados e respetivas conclusões.

No que diz respeito ao tratamento de dados das entrevistas, usou-se uma ferramenta que permitisse agrupar dados em categorias e que efetuasse correlações entre as mesmas.

A análise do conteúdo das entrevistas foi elaborada com base no método de (Bardin, 2013), que defende que as diferentes fases da análise de conteúdo se pautam pela pré-análise, pela exploração do material, e pelo tratamento de dados e a interpretação.

Numa primeira fase, de pré-análise, agruparam-se e organizaram-se os dados das entrevistas, efetuando-se uma primeira leitura exploratória e sistemática, denominada de leitura flutuante (Bardin, 2013).

A segunda fase, de exploração do material, consistiu na realização de uma matriz de codificação (Apêndice D), permitindo diferenciar, organizar, reagrupar, classificar e categorizar os dados pertinentes.

Numa última fase, de tratamento dos dados e interpretação, analisaram-se, de uma forma qualitativa, os dados existentes, interpretando-os de seguida, pela procura de padrões e correlações, e construindo uma base válida e significativa de informação.

Esta análise foi efetuada com recurso ao *software* MAXQDA 2020. Esta ferramenta permitiu, através de uma análise qualitativa dos dados, reagrupar e interpretar informação de uma ampla variedade de entrevistas, agrupando e classificando estes dados em categorias.

3. Apresentação, tratamento e discussão dos resultados

O presente capítulo apresentará os resultados obtidos através da análise e respetivo tratamento estatístico dos dados referentes ao tempo de navegação (horas acumuladas) dos oficiais AN, ao questionário e às entrevistas semiestruturadas.

A primeira parte deste capítulo será dedicada à análise da evolução do tempo de navegação (horas acumuladas) destes oficiais, estabelecendo-se uma comparação entre os tempos de navegação de um Segundo-tenente em 2011 e um Segundo-tenente em 2021, e de Capitães-tenentes em 2021 e Capitães-tenentes e oficiais de postos superiores entre 2011 e 2020; a segunda parte deste capítulo será dedicada à análise dos dados obtidos através do questionário; e a terceira parte deste capítulo apresentará os resultados alcançados com as entrevistas, salientando-se alguns aspetos positivos e negativos recolhidos com as mesmas.

Estes resultados foram igualmente abordados num artigo escrito e publicado pela investigadora, para a *15th Annual International Conference on Education and New Learning Technologies* (Abreu & Soares, 2023), que se encontra no Apêndice H.

3.1. Análise da evolução das horas de navegação

Nos termos do Anexo II do EMFAR (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas, 2021), os oficiais AN efetuam a sua primeira comissão de embarque a bordo das UN enquanto oficiais subalternos, como chefes do Serviço de Abastecimento. Durante este período, que geralmente tem uma duração de cerca de dois anos, é esperado que esses oficiais acumulem, no mínimo, 1000 horas de navegação, constituindo esta uma condição especial de promoção, nos termos do artigo 207º do EMFAR.

Um dos objetivos propostos inicialmente era a análise da evolução do tempo de navegação dos oficiais AN, para perceber se, de facto, têm efetuado períodos superiores ou inferiores de navegação.

Numa fase inicial, foram reunidos os dados brutos, verificando-se a sua adequabilidade, organizando-os, tornando-os mais perceptíveis, identificando erros, valores ausentes ou valores duplicados, transferindo-os para um formato de visualização mais conveniente. Transformados os dados em dados estruturados, através de uma tabela, com o auxílio do Microsoft Excel, a investigadora iniciou a exploração de dados, começando por entender a interação entre as variáveis e a distribuição da informação (Cielen et al., 2016). Como tal, e sendo que a representação visual de dados é a forma mais eficaz de comunicação de informação (Siricharoen & Siricharoen, 2015), foi utilizado o Microsoft Excel para projetar estas visualizações, através de gráficos representativos.

Utilizando a base de dados já identificada, foi analisado o tempo de navegação (horas acumuladas) dos Segundos-tenentes com dois anos de antiguidade no posto, altura em que, habitualmente, deixam de exercer funções em UN e iniciam as suas funções em Unidades em terra (UT). Os dados abrangem o período de 2011 a 2021, sendo possível observar uma tendência de decréscimo acentuado do tempo de navegação (horas acumuladas) entre 2013 e 2017, conforme ilustrado no gráfico 1.

Neste período, é relevante referir que, durante o período de 2011 a 2014, Portugal esteve sob um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), associada à grave crise económica e financeira que Portugal estava a enfrentar, do qual resultou uma redução do orçamento da Marinha Portuguesa – “a redução das despesas de defesa implicou uma redução do orçamento da Marinha” (Cardoso, 2017). Com o objetivo de colocar as finanças públicas portuguesas numa trajetória sustentável, reduzindo a dívida pública, tal resultou em cortes no setor público, incluindo o setor da defesa e das Forças Armadas. É de salientar, para além de uma redução do orçamento da Defesa, os cortes no pessoal, a suspensão de programas de modernização, a implementação de restrições operacionais e cortes nas missões das Forças Nacionais Destacadas (Assembleia da República, 2011). Do PAEF resultou uma redução do orçamento da Marinha, em várias áreas e setores, e da operacionalidade dos meios operacionais, afetando a navegação dos navios.

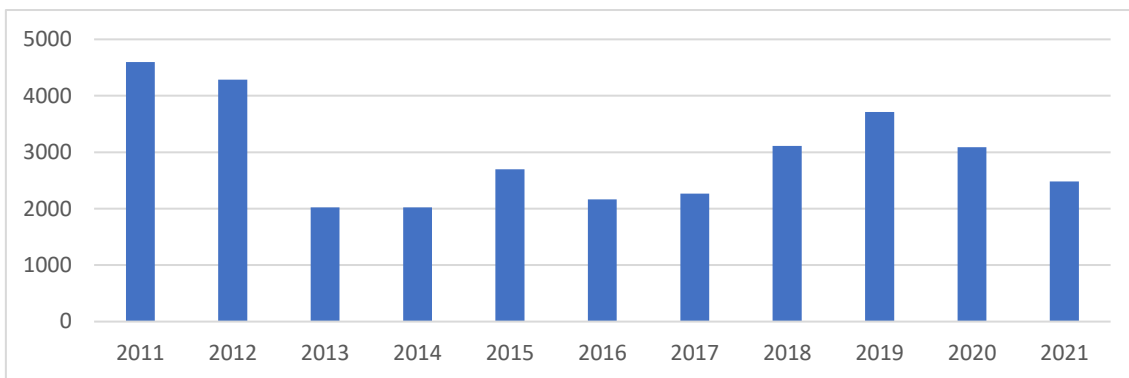


Gráfico 1 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio, de 2011 a 2021, dos Segundos-tenentes AN com dois anos de antiguidade (elaboração própria).

O gráfico 2 representa o tempo de navegação (horas acumuladas) médio destes oficiais, entre 2011-2012 e 2020-2021 de, aproximadamente, 4400 e 2800 horas, respetivamente. Como se pode constatar, os dados demonstram uma redução de cerca de 40% nas horas de navegação, facto que confirma que os oficiais AN têm navegado significativamente menos.

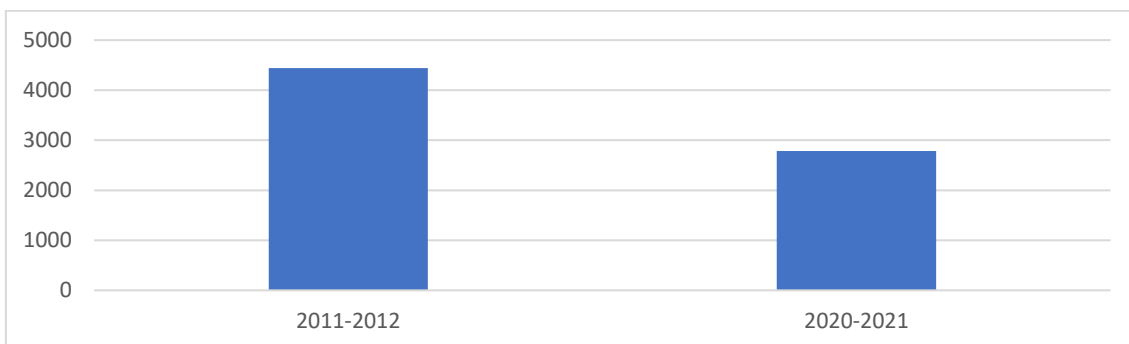


Gráfico 2 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio, de 2011/2012 e de 2020/2021, dos Segundos-tenentes AN de segundo ano (elaboração própria).

De forma a não menosprezar o tempo de navegação efetuado por estes oficiais nas segundas comissões de embarque, como chefes do Departamento de Logística, enquanto Primeiros-tenentes e/ou Capitães-tenentes, pretendeu-se, igualmente, analisar estes dados. Como tal, comparou-se o tempo de navegação (horas acumulados) dos Capitães-tenentes que, em 2020 e nos anos antecedentes, se inseriam neste posto ou num superior, e os Capitães-tenentes que, em 2021, se inseriam neste posto. O gráfico 3 representa a média do tempo de navegação destas duas vertentes. Correspondendo a uma média de cerca de 5300 e 5000 horas, respetivamente, verifica-se que existe uma diminuta, ainda que existente, redução das horas navegadas.

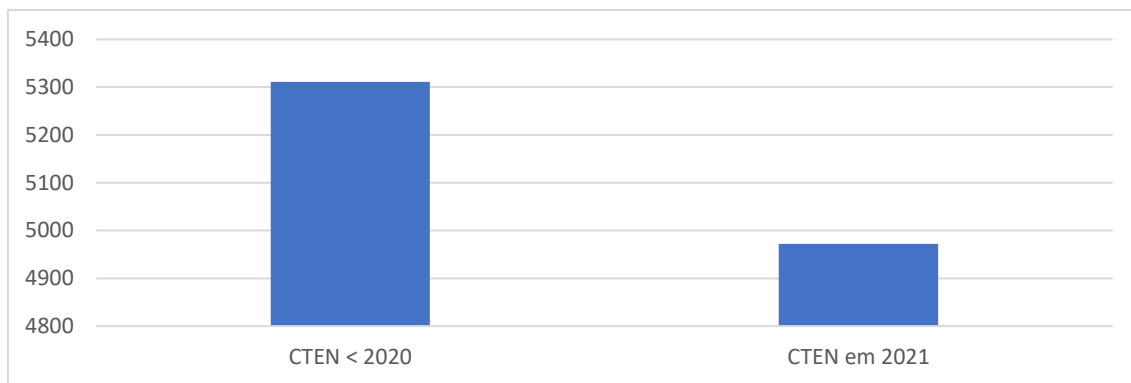


Gráfico 3 – Tempo de navegação (horas acumuladas) médio entre os Capitães-tenentes AN em 2021 e os Capitães-tenentes AN e postos superiores antes de 2020 (elaboração própria).

O percurso profissional de um oficial AN é caracterizado por, no mínimo, uma comissão de embarque, com uma duração média de dois anos e um tempo mínimo de navegação de 1000 horas. Essas comissões são realizadas durante os períodos de Guarda-marinha até Primeiro-tenente/Capitão-tenente, totalizando, pelo menos, treze anos de carreira. No entanto, apenas quatro desses treze anos são dedicados à navegação, considerando duas comissões de embarque.

A análise de dados corrobora a diminuição, ao longo dos anos, do tempo de navegação dos oficiais AN. Se estes navegam continuamente menos e sendo que o horizonte temporal de serviço de um militar é de cerca de 40 anos, estes oficiais passam mais de 90% da sua carreira em UT.

3.2. Análise dos dados do questionário

A literatura atual afirma que a qualidade de uma investigação através do uso de um questionário depende, não só da taxa de resposta, como também da definição da amostra e da qualidade das respostas (Sá et al., 2021).

Questionários aplicados a pequenas amostras deverão apresentar uma taxa de resposta superior a 25% para fornecer estimativas aceitáveis e confiáveis (Wu et al., 2022), sendo que uma taxa de resposta superior a 50% é considerada excelente. Contudo, e como referido anteriormente, a qualidade de respostas também se revela extremamente importante, por vezes mais que a taxa de resposta. (Anseel et al., 2010)

O questionário (Apêndice B), desenvolvido através da plataforma Microsoft Forms, foi enviado, por mensagem de correio eletrónico, a 127 oficiais que, à data de 18 de novembro de 2022, pertenciam aos postos de Guarda-Marinha, Segundo-tenente, Primeiro-tenente, Capitão-tenente e Capitão-de-fragata.

Obtiveram-se 66 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 52%. Sendo que “o recurso ao inquérito por questionário não se limita a investigações quantitativas, sendo útil no âmbito de investigações de natureza qualitativa”, este questionário misto apresentava 20 questões do tipo fechadas e 5 do tipo abertas.

O objetivo geral do questionário pautou-se por compreender o percurso e as perspetivas dos oficiais AN; estudar os níveis de motivação e satisfação; avaliar a qualidade da formação na EN e ao longo da carreira; e identificar a necessidade de formação complementar, através de especializações. Como tal, analisaremos, de seguida, as respostas mais relevantes do questionário.

Utilizou-se uma escala de avaliação de 1 a 6 por forma a capturar os níveis de satisfação e motivação dos inquiridos no questionário. Os extremos da escala foram definidos como "totalmente insatisfeito/totalmente desmotivado" e "totalmente satisfeito/totalmente motivado". Entre estes extremos incluíam-se as seguintes variantes: "insatisfeito/desmotivado", "pouco satisfeito/pouco motivado", "moderadamente satisfeito/moderadamente motivado" e "satisfeito/motivado". Esta escala gradual permitiu uma ampla variedade de respostas, ao incluir, não só alternativas extremistas, mas também bastantes intermédias, fornecendo, desta forma, uma perspetiva mais detalhada, clara e robusta das variações de respostas. Ao utilizar uma escala com um número par de opções reduz-se a possibilidade do erro de tendência central.

3.2.1. Perfil demográfico dos inquiridos

No panorama geral, e como demonstrado no gráfico 4, verificou-se que a distribuição de respostas válidas foi semelhante, tendo-se verificado um número superior de respostas por parte dos Capitães-tenentes. No entanto, no que concerne à distribuição de respostas válidas dentro de cada posto, obtiveram-se, discriminando por

ordem decrescente, taxas de resposta superiores nos Segundos-tenentes e Guardas-Marinha e inferiores nos Capitães-tenentes e Capitães-de-fragata.

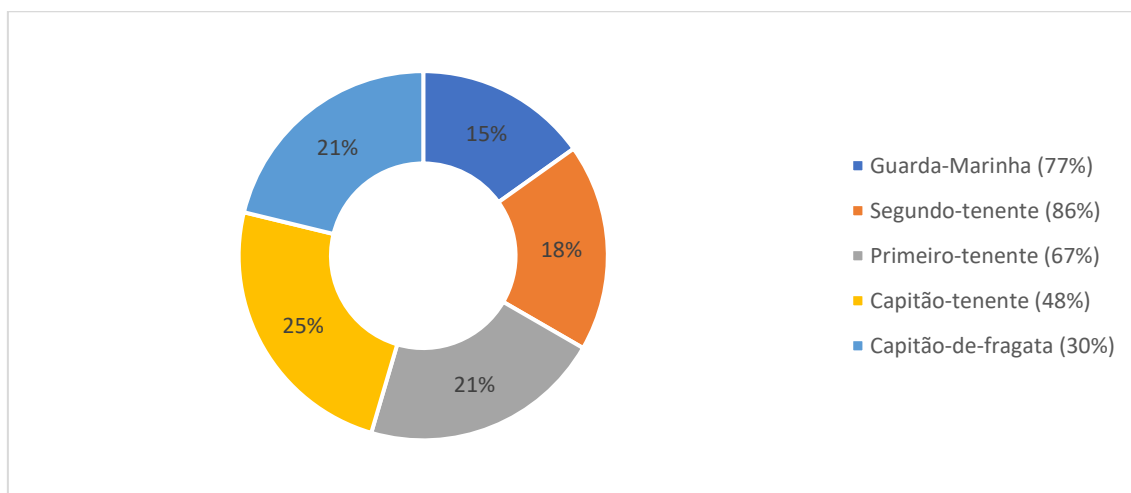


Gráfico 4 – Distribuição geral de respostas válidas e taxa de respostas válidas por postos dos oficiais AN (elaboração própria).

O perfil dos inquiridos foi analisado através de questões de caracterização demográfica. Dos 66 oficiais AN que responderam, 17 são do sexo feminino (26%) e 49 do sexo masculino (74%), com idades compreendidas entre os 23 e os 50 anos. Metade dos elementos encontra-se casado, ao passo que os restantes se encontram em união de facto ou são solteiros, sendo que 31 elementos (47%) não têm filhos e 35 elementos (53%) têm. A distância de casa à unidade da maioria dos inquiridos é, tipicamente, inferior a 50 km. Contudo, ainda existem elementos cuja distância ultrapassa este valor, superando os 400km.

Considerou-se relevante perceber o volume de contacto que os inquiridos tinham com o mar. Desta forma, e para cada posto, procurou-se discriminar o tempo de navegação, em períodos de 0-2500 horas, 2500-5500 horas e mais de 5500 horas, como consta no gráfico 5. Os dados demonstram, como esperado, que os militares menos graduados têm menos tempo efetivo de navegação.

Afigura-se igualmente relevante referir que, ao contrário dos Primeiros-tenentes, nos Segundos-tenentes não existem oficiais com 5500 ou mais horas de navegação. Considerando as reduzidas taxas de navegação dos navios, aliado ao baixo número de

meios operacionais (que tenham na sua lotação oficiais AN), considera-se que é um panorama que tenderá, porventura, a piorar.

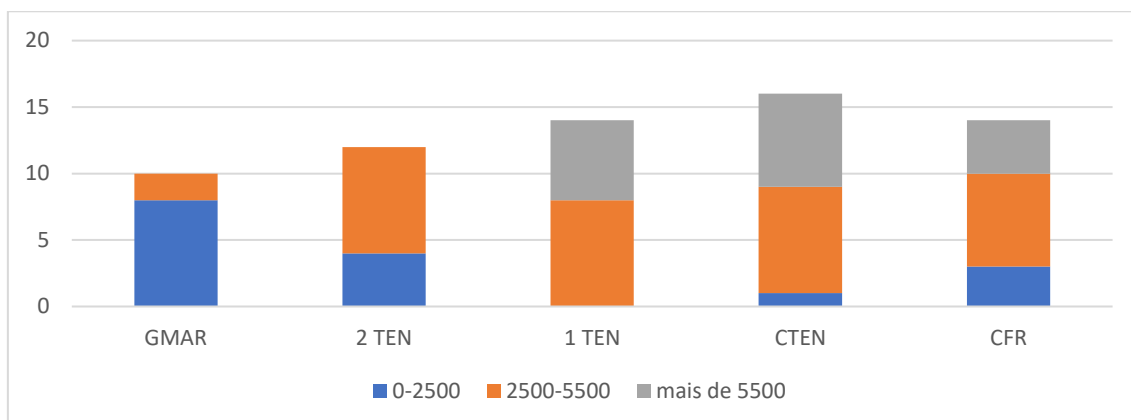


Gráfico 5 – Tempo de navegação (horas acumuladas) dos oficiais AN que responderam ao questionário de pesquisa (elaboração própria).

3.2.2. Motivação e satisfação

Um dos objetivos principais deste questionário centrou-se em determinar o nível de motivação e satisfação destes oficiais, no que concerne à organização, ao modelo de gestão da carreira dos oficiais da classe AN e aos cargos e funções inerentes a esta especialidade.

No que concerne ao nível de satisfação atual com a Marinha Portuguesa, a média das respostas foi de 3,52, como demonstrado no gráfico 6. Como tal, situando-se a maioria das respostas entre os níveis 3 e 4, os dados permitem afirmar que os oficiais se sentem pouco a moderadamente satisfeitos. A motivação é um fator-chave que impulsiona os indivíduos a alcançarem metas, enfrentarem desafios e empenharem-se no trabalho, garantindo, desta forma, elevados níveis de desempenho.

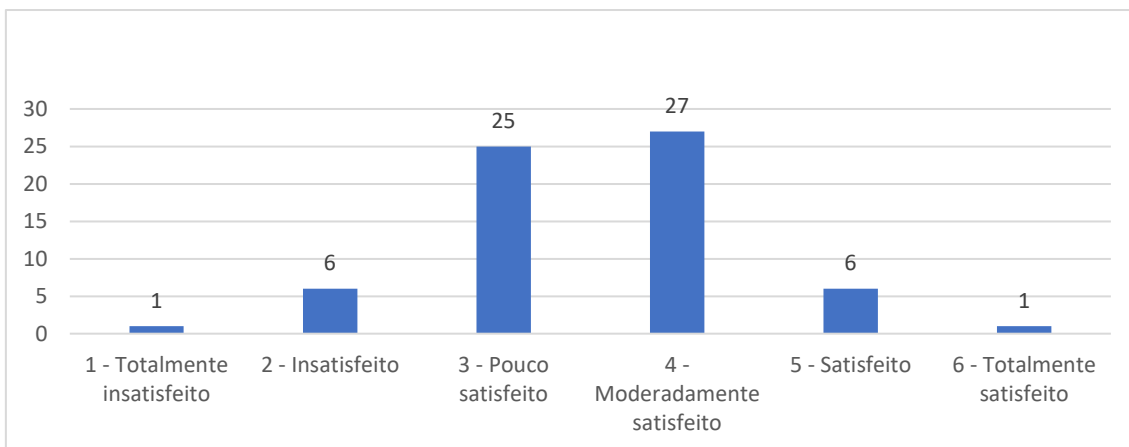


Gráfico 6 – Nível de satisfação atual dos oficiais AN com a Marinha (elaboração própria).

No que concerne ao nível de satisfação com o modelo atual de gestão da carreira dos oficiais da classe AN, e como representando no gráfico 7, a média de respostas foi de 2,92, valor inferior à média.

A satisfação dos colaboradores desempenha um papel crucial no desempenho, produtividade e bem-estar geral no local de trabalho. (Judge & Watanabe, 2021). Neste caso, os dados tornam evidente que existe uma insatisfação geral, que a organização deve observar e, se possível, implementar medidas de mitigação.

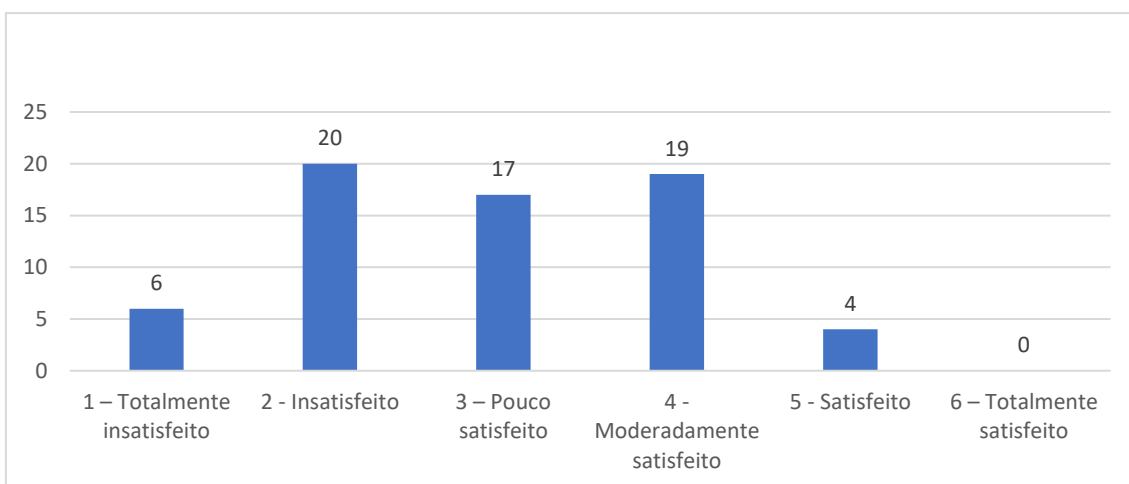


Gráfico 7 – Nível de satisfação com o modelo atual de gestão da carreira dos Oficiais AN (elaboração própria).

No que concerne ao nível de realização nas suas tarefas diárias, é de notar que, como demonstrado no gráfico 8, e com uma média de 4,23, estes oficiais apreciam as suas funções e o trabalho que executam no dia-a-dia.

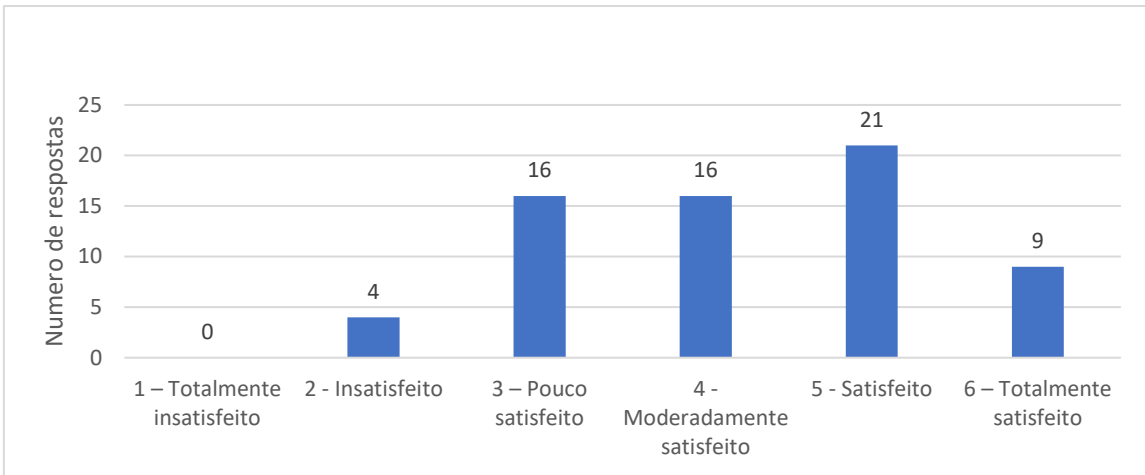


Gráfico 8 – Nível de realização dos oficiais AN nas tarefas que executam diariamente (elaboração própria).

No que respeita à motivação destes oficiais no contexto da Marinha Portuguesa, obteve-se uma média de 3,50, colocando estes oficiais num nível de pouco a moderadamente satisfeitos, como demonstrado no gráfico 9. Como tal, não existe um nível de motivação claro nem um nível de motivação óbvio.

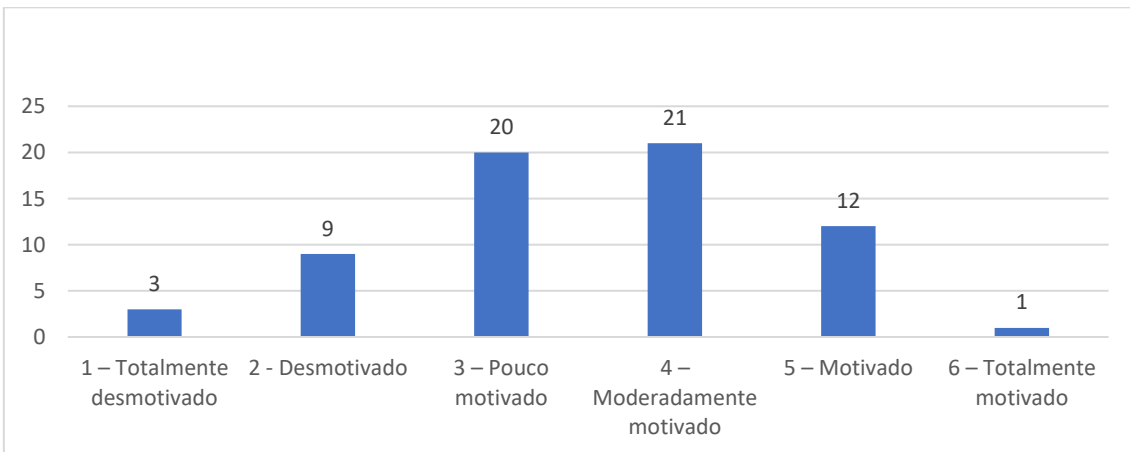


Gráfico 9 – Nível de motivação dos oficiais AN na Marinha (elaboração própria).

Além do exposto acima, e como representado no gráfico 10, 80% dos inquiridos afirmam que o seu nível de desempenho é afetado pela motivação.

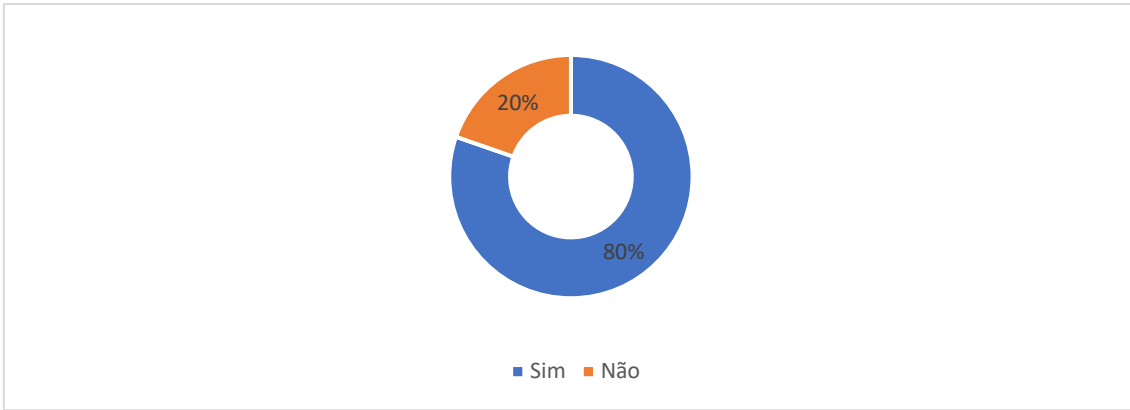


Gráfico 10 – Nível de desempenho afetado pela motivação (elaboração própria).

Atualmente, e no que concerne à temática dos recursos humanos nas Forças Armadas, e na Marinha em particular, temos assistido a um declínio do número de militares, facto que leva a uma perda de massa crítica, de conhecimento, de experiência e de investimento. Este tema, preocupante e alarmante, tem vindo a ser cada vez mais estudado, sendo que as quatro antecedentes principais da saída extemporânea são “a satisfação no trabalho, o comprometimento com a organização, o estilo de liderança adotado pelos líderes e o *burnout*” (Ribeiro, 2021)

Este estudo não tinha como objetivo principal analisar os motivos que levam os militares a sair da organização. Contudo, e no contexto da gestão das carreiras destes oficiais em específico, releva-se importante a identificação de certos fatores, externos e internos, que suscitam a intenção e, porventura, potenciariam o desencadeamento de saídas extemporâneas da Marinha. Como tal, apresentaram-se cinco opções de potenciais razões que levariam estes militares a sair da Marinha, tal como demonstrado no gráfico 11: remuneração mensal, progressão na carreira, estabilidade familiar e pessoal, satisfação no trabalho e nenhuma das opções anteriores.

A remuneração mensal e a progressão na carreira, votados por 54 e 26 elementos, respetivamente, são fatores exógenos à Marinha, não tendo esta qualquer poder sobre a sua alteração, pelo menos diretamente. Contrariamente, a estabilidade familiar e pessoal e a satisfação no trabalho, votados por 40 e 26 elementos, respetivamente, são fatores endógenos à Marinha. Desta forma, e considerando os militares em questão, seria recomendável que a Marinha direcionasse os seus esforços para alterar estas condições, contribuindo para o aumento da satisfação e estabilidade dos militares.

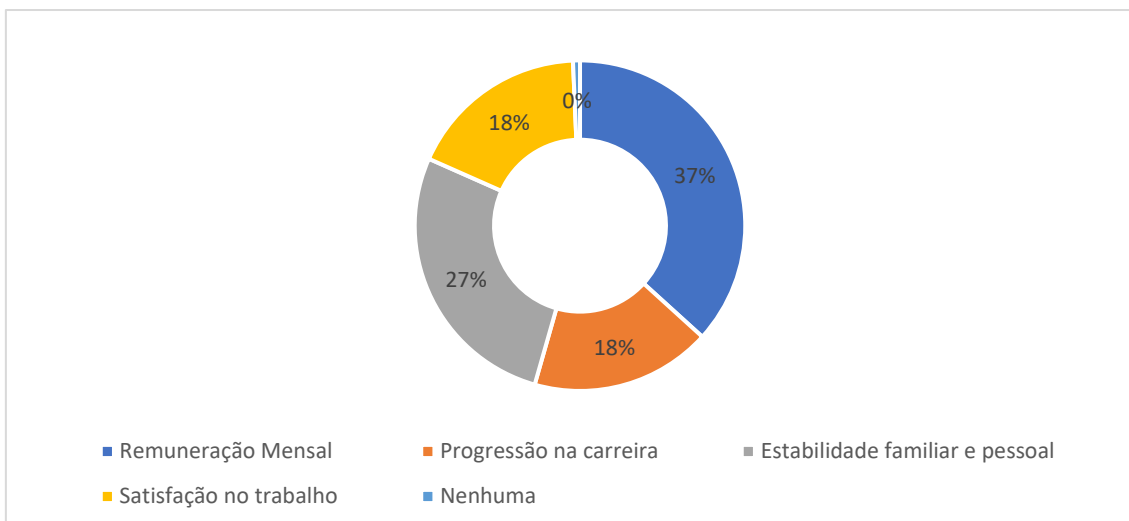


Gráfico 11 – Opções que levariam os oficiais AN a considerar sair da Marinha (elaboração própria).

Quando questionados sobre as suas expectativas de carreira, obtiveram-se diversas respostas numa lógica de desempenho de funções nas suas áreas de interesse, sendo que as mais proeminentes se centravam nas áreas da Logística, das Finanças, da Gestão Orçamental, da Contabilidade Pública, do Ensino, da Auditoria e no desempenho de cargos no estrangeiro. Contudo, afigurou-se adequado e relevante apresentar algumas respostas mais conspícuas:

- Não tenho [*expectativas de carreira*].
- Não desenvolvo expectativas para não sair defraudado/a, tendo em conta que promoções e movimentações não dependem única e exclusivamente de mim.
- Expectativa de cumprir os 8 anos obrigatórios e procurar outras oportunidades fora da Marinha.
- Ser colocado numa unidade perto de casa.
- Ter oportunidade para continuar estudos; desempenhar funções perto da área de residência.
- Gostava de experimentar de tudo um pouco antes de me focar numa área específica.
- Gostaria de ter oportunidade de tirar um doutoramento e passar na EN como docente.
- Área de Ensino.

Algumas destas afirmações levam-nos a constatar que, ainda que controverso e surpreendente, existem muitos oficiais que, ou não tem expectativas algumas de carreira, ou as suas expectativas são demarcadas por fatores como a proximidade a casa, fatores algo desconformes do padrão, contudo, seriamente fundamentais de serem analisados. É de salientar, igualmente, o interesse por parte de alguns de prosseguirem os estudos e desempenharem funções no âmbito da vertente académica e do ensino.

Os períodos de serviço destes oficiais nas UT são caracterizados, habitualmente, por ciclos de três anos, como estipulado no Anexo II do EMFAR (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas, 2021). Quando questionados sobre o tempo de permanência nas Unidades, denotou-se uma quase unanimidade de respostas, na medida em que, como representado no gráfico 12, metade dos elementos questionados concorda com o atual tempo de permanência nas UT, e a outra metade discorda deste período.

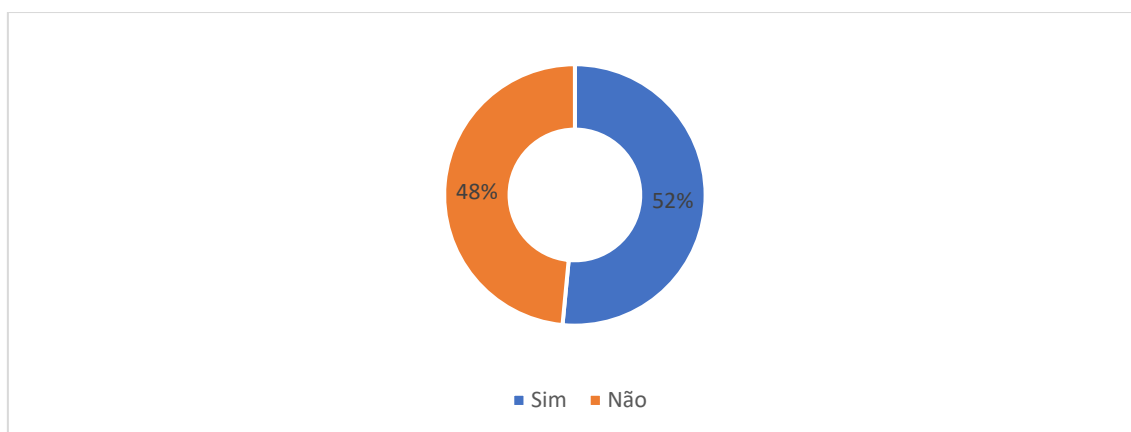


Gráfico 12 – Concordância dos oficiais AN com o tempo de serviço atual em cada Unidade e com o desempenho de diferentes funções ao longo da carreira (elaboração própria).

É de notar que, quando questionados se mudariam esta situação, e no que respeita aos elementos concordantes, a maioria defende que a permanência deverá depender do cargo, da responsabilidade inerente a esse cargo, do grau de exigência das funções e do desejo – por parte do indivíduo – de rotatividade, perante a satisfação, ou falta desta, no cargo em questão. No que respeita aos elementos discordantes, muitos defendem que este período deveria ser prolongado para, pelo menos, cinco anos, sendo que outros defendem que o período de permanência apenas deveria aumentar no seguimento do acréscimo da complexidade da Unidade.

Importa salientar, inclusive, algumas respostas, na sequência da possibilidade de alteração desta situação:

- Alguns cargos deveriam ter permanências superiores, [*de modo a contribuir para*] uma verdadeira gestão de carreiras. Ou seja, atender às necessidades da organização e expectativas das pessoas, tornando a gestão mais transparente e não mascarar as decisões com floreios (ex: abrir concursos à medida ao invés de assumir uma decisão).
- Creio que em determinados cargos a curva de aprendizagem é bastante alargada no tempo, por vezes, quando se começa a conseguir dominar os processos e procedimentos e se começa a ter capacidade para fazer mudanças para a melhoria dos procedimentos é quando se faz a troca de unidade. Deverá ser equacionada uma permanência de 4 a 5 anos.
- Passaria as comissões para pelo menos 5 anos e a rodar dentro da mesma área técnica. Só assim seremos mais eficientes.
- Possibilidade de aumentar o tempo de permanência nas unidades caso seja a vontade do militar, por forma a aproveitar o conhecimento e experiência ganhas, bem como o gosto pessoal de cada um por determinada área. Por exemplo, dar oportunidade a quem prefere a área logística, de exercer funções nessa área, em vez de mudar essa pessoa de unidade de 3 em 3 anos, e conseqüentemente, alterar o âmbito das suas funções/área.
- Aumento do tempo de serviço em unidades com necessidade de formação específica adicional para a função a exercer (por exemplo: funções relacionadas com contratação pública, SNC-AP, etc.).
- Os oficiais deveriam desempenhar funções numa área de especialidade, a qual deveriam ter uma palavra a dizer, em vez de desempenharem funções complementarmente diferentes de 3 em 3 anos e sem formação para as mesmas.
- A necessidade de especialização em determinadas áreas, como a contratação pública ou a gestão de processos críticos como os vencimentos, a manutenção ou mesmo docência deveriam implicar um horizonte maior, previsivelmente maior, porque não há possibilidade de aprender a tarefa num curto espaço de

tempo e são áreas de elevada especialização que perante a mudança sofrem elevada degradação em termos de qualidade do trabalho e produto final.

- O pessoal deveria ser especializado em determinadas áreas e mesmo que mude de unidade periodicamente, que mantenha no mesmo tipo de funções, ou relacionado, de forma a manter proficiência nas tarefas.

Como se pode constatar, muitos defendem que deveria existir uma orientação no sentido da criação de outras especializações ou da alocação dos oficiais, consoante as necessidades da Marinha e os interesses do indivíduo, a áreas do interesse e aptidão destes.

3.2.3. Formação

“A formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. É também um meio permanente de ajustamento à organização a envolvente, um modo de os RH da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma - e um meio fundamental para que as pessoas mantenham emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal.” (Cunha et al., 2012, p. 383)

No que concerne à formação, pretendeu-se analisar, da perspetiva e da experiência destes oficiais, o nível de adequação das unidades curriculares ministradas ao longo do curso, na EN. Procurou-se, igualmente, explorar a necessidade e importância de prossecução de estudos complementares, de apostar na formação contínua e de aumentar as oportunidades de crescimento pessoal e profissional ao longo da carreira.

Relativamente às unidades curriculares ministradas durante o curso de AN na EN, é unânime entre estes oficiais que o nível de adequação destas é suficiente, como demonstrado no gráfico 13, com um nível médio de 3,44. Como tal, e apesar de não haver uma insatisfação óbvia com as cadeiras específicas da classe AN, e do ponto de

vista destes oficiais, é evidente que existe uma falta de especialização e um excesso de tecnicismo, em detrimento de cadeiras mais práticas e específicas.

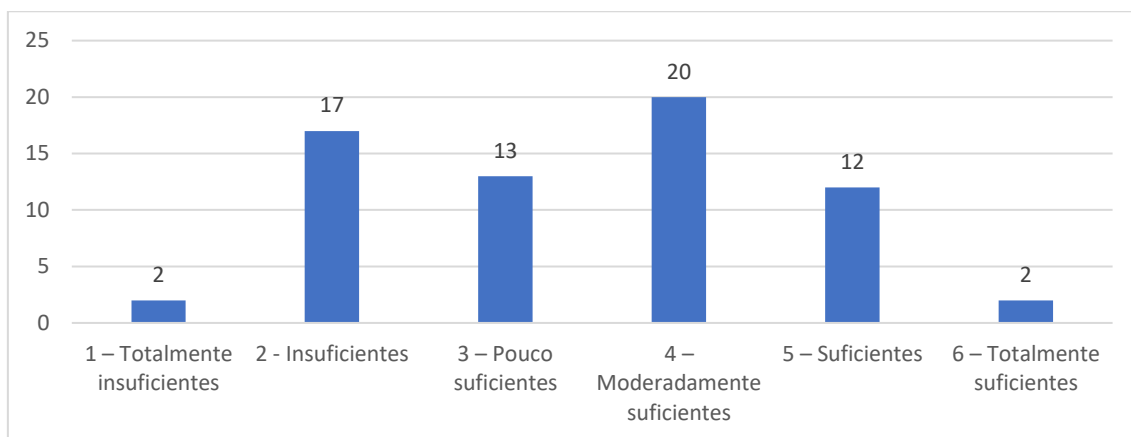


Gráfico 13 – Nível de adequação das unidades curriculares ministrada, ao longo do curso da EN, para o desempenho de funções nas Unidades (elaboração própria).

Relativamente ao nível de oportunidades de crescimento ao longo da carreira, demonstrado no gráfico 14 com uma média de 3,68, estes oficiais concordam que, no geral, a Marinha providencia alguns doutoramentos, mestrados, MBA, pós-graduações e outras possibilidades de desenvolvimento. Contudo, acrescentam que as mesmas são insuficientes para a quantidade de pessoas interessadas e, ainda, afirmam não terem condições suficientes para as frequentar, em termos de horário e disponibilidade.

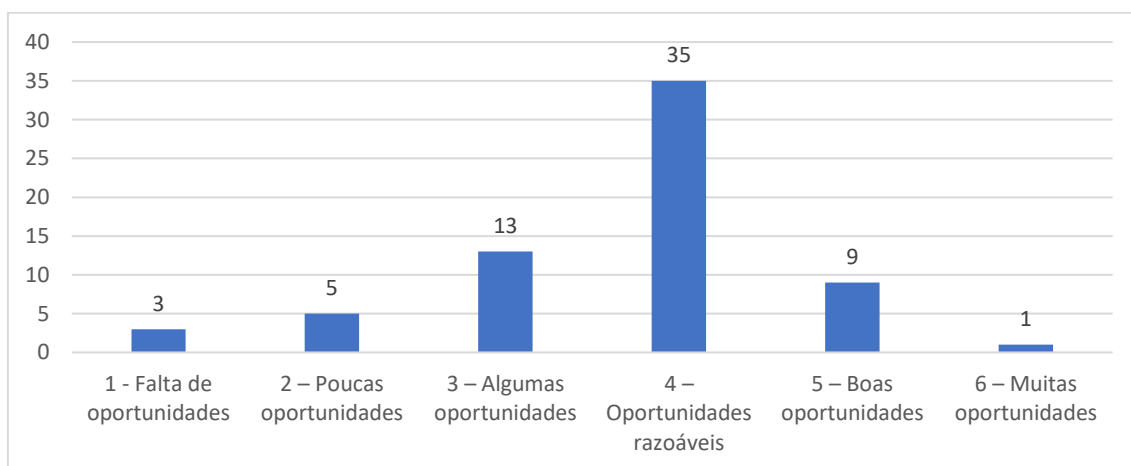


Gráfico 14 – Nível de oportunidades de crescimento pessoal e profissional ao longo da carreira (elaboração própria).

Como demonstrado no gráfico 15, é consensual, e com uma média de 5,24, que é necessário e essencial a prossecução de estudos e de formação complementar para um

melhor desempenho das funções destes oficiais nas diferentes unidades. Como tal, a Marinha deveria insistir e aumentar estas formações, principalmente em áreas críticas desta classe, com o objetivo final de aumento da eficiência das funções desempenhadas.

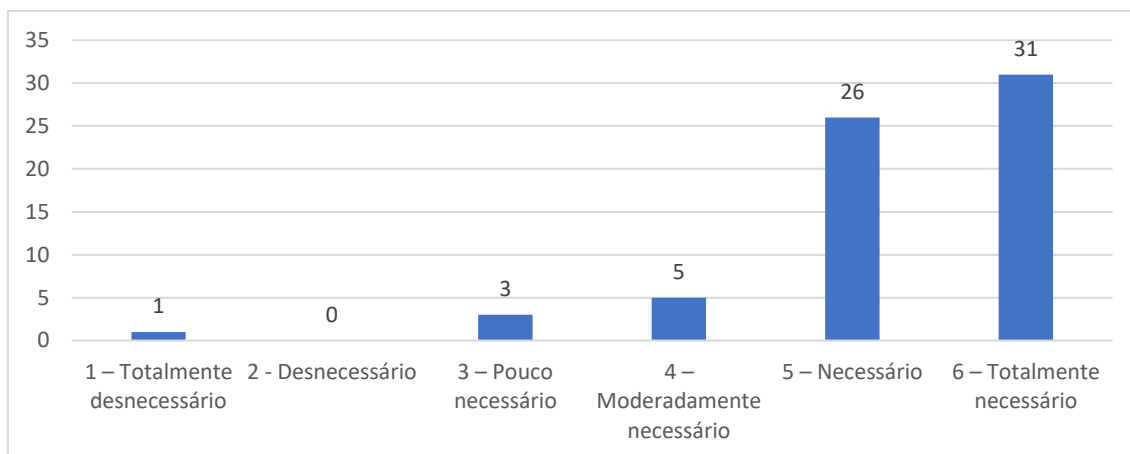


Gráfico 15 – Necessidade de prossecução de estudos, através de formação pós-graduada ou de curta duração, para um melhor desempenho das funções dos oficiais AN nas diferentes unidades (elaboração própria).

3.2.4. Especialização

O despacho nº 31/22 do Almirante CEMA prevê três especializações para a classe AN: “Ciberdefesa”, “Informática” e “Monitor de Educação Física”. Quando questionados sobre a utilidade destas especializações, os inquiridos concordam que a especialização de Monitor de Educação Física e a de Ciberdefesa não são muito relevantes, ao passo que a de Informática – que já existiu - consideram como relevante e útil. Esta análise está representada no gráfico 16.

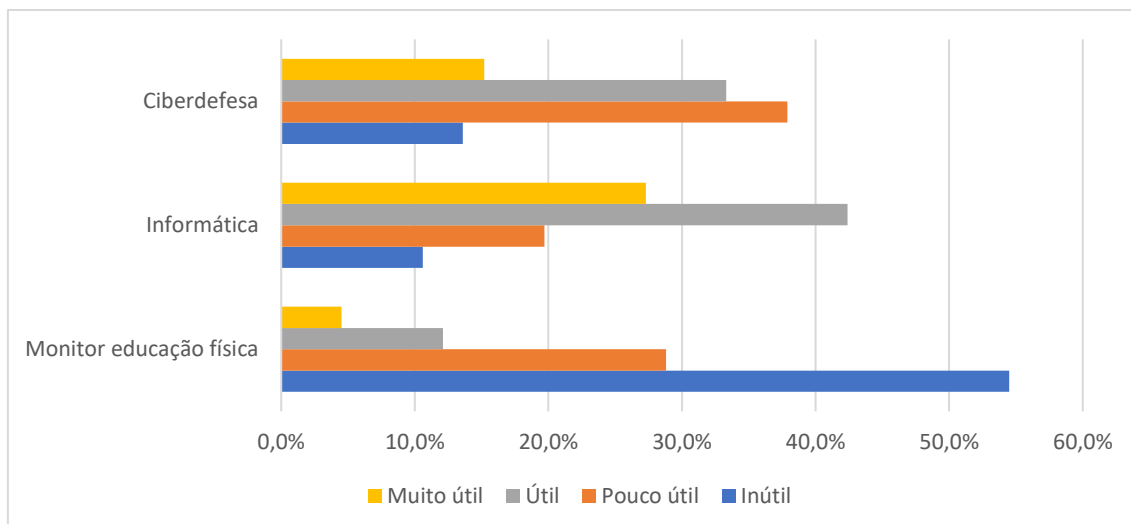


Gráfico 16 – Nível de utilidade para os oficiais AN das especializações "Ciberdefesa", "Informática" e "Monitor de Educação Física", previstas no Despacho do Almirante CEMA n.º 31/22 (elaboração própria).

Quando questionados a respeito da criação e desenvolvimento de novas especializações, é consensual entre os inquiridos que esta mudança se revelaria extremamente útil. Tal está evidenciado no gráfico 17 que, ao refletir uma média de 5,38, reforça a importância deste aspeto. Esta perspetiva, unânime entre todos os elementos, indica que a criação de novas especializações aprimoraria e enriqueceria os próprios oficiais AN, a classe AN e a organização.

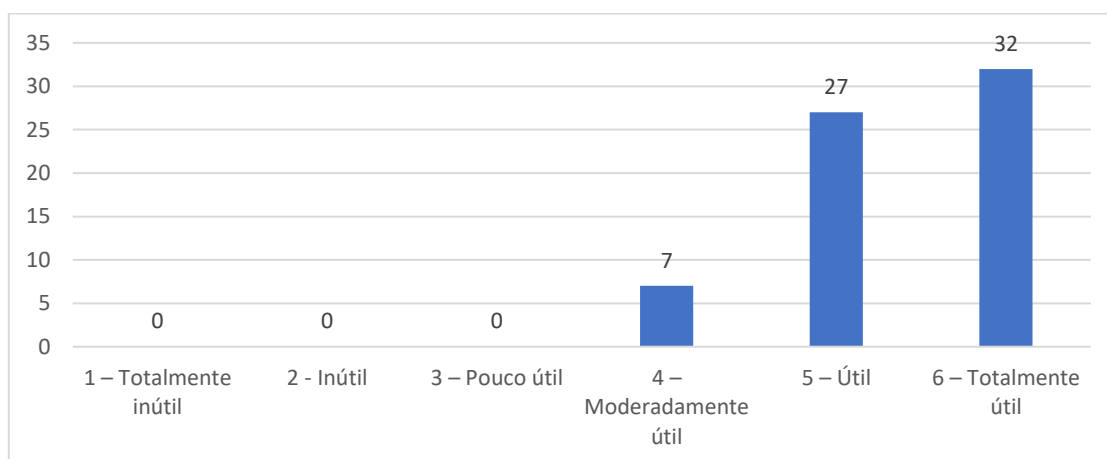


Gráfico 17 – Nível de utilidade para os oficiais AN com a criação de novas especializações (elaboração própria).

Quando questionados sobre que especializações estes oficiais achariam que acrescentariam valor à carreira de um oficial da classe de AN, e como representadas no gráfico 18, as escolhidas, por ordem decrescente, foram as seguintes: Gestor de

aquisição e contratos, Operações Logísticas, Ciência de Dados e Gestão Estratégica (*Digital Business*) e Gestão de pessoas.

Quando questionados sobre outras especializações, que não as apresentadas, a maioria das respostas inseriu-se nas áreas já exibidas. Inseridas na vertente Financeira, obtiveram-se respostas na área da Gestão Financeira/Orçamental, Vencimentos, Contratações Públicas, Finanças Públicas, Contabilidade; e na vertente Logística, a Logística Humanitária e Operações Logísticas Militares.

Contudo, alguns inquiridos responderam, inclusive, no âmbito da vertente académica, professor militar e ensino/formação; e outros, no âmbito da Gestão de Suporte, Autoridade Marítima, Gestão de Risco, Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Gestão de Programas e Projetos e Gestão em Saúde.

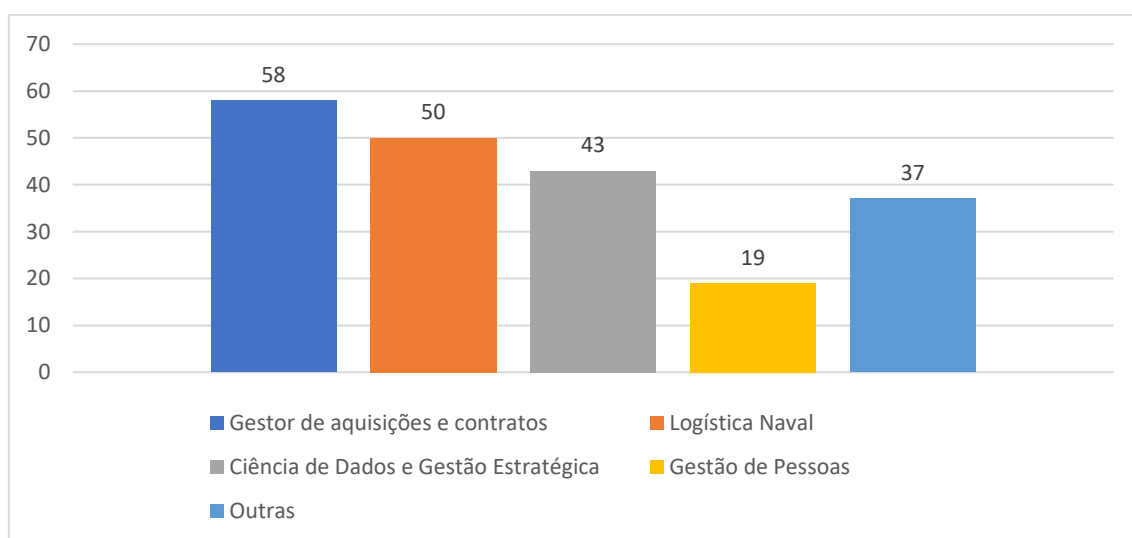


Gráfico 18 – Especializações que acrescentariam valor à carreira de um oficial AN e à Organização (elaboração própria).

De acordo com o demonstrado no gráfico 19, que revela uma média de 5,26, é possível constatar que estes oficiais possuem uma certeza positiva relativamente ao aumento do nível de eficiência organizacional com a implementação de novas especializações.

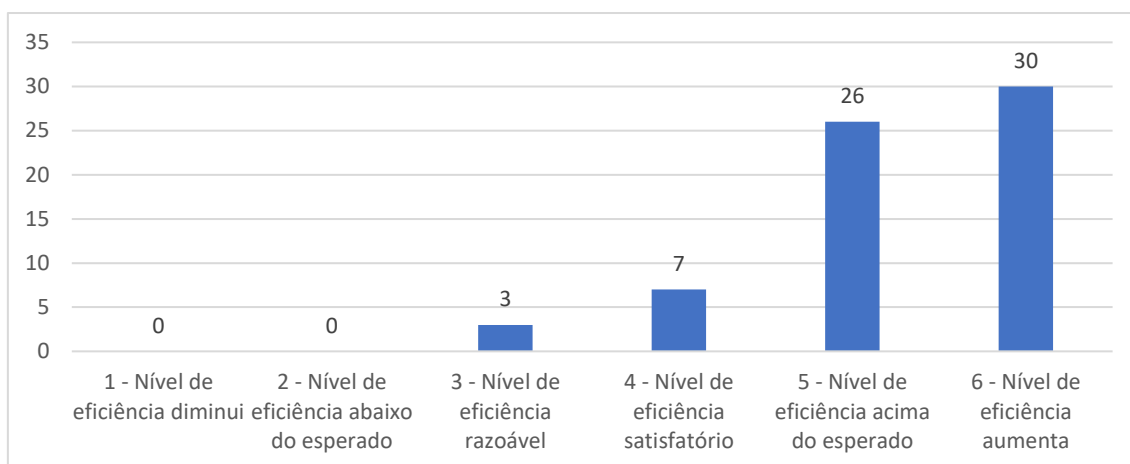


Gráfico 19 – Nível de aumento de eficiência organizacional com a criação de novas especializações (elaboração própria).

3.2.5. Conclusões da análise do questionário

Apesar da maioria destes oficiais apreciarem e valorizarem o trabalho que executam diariamente, não podemos ignorar os valores extremamente baixos e desmotivadores para a organização, no que concerne à satisfação e motivação individual dos mesmos. Tal evidencia que o problema não se encontra nas funções em si, mas sim na gestão dos cargos e das carreiras destes elementos.

Como tal, torna-se importante salientar que os níveis de motivação e de satisfação destes oficiais, no que se refere à Marinha e à gestão das suas carreiras, são, indubitavelmente, baixos. Esta informação mostra-nos que, apesar destes oficiais sentirem um certo compromisso e envolvimento com a organização e com as tarefas que executam, existem determinadas áreas de insatisfação em certos aspetos da organização que não os levam a estar totalmente motivados e satisfeitos. Tal deverá resultar quase certa ou provavelmente numa diminuição da intensidade ou do grau de desempenho nas suas funções, influenciando a sua qualidade, eficiência e eficácia.

Contudo, e por forma a contornar estas insatisfações, estes oficiais possuem uma forte convicção de que a criação e implementação de novas especializações, nas áreas da Gestão Logística, Gestão Financeira, Gestão de Suporte e Ensino/Formação, aumentar-lhes-ia não só o nível de motivação e satisfação individual, como também o nível de eficiência e eficácia organizacional. Estas especializações permitir-lhes-iam ser

mais focados na sua área de interesse e de talento, proporcionando-lhes um maior sentido de realização profissional e organizacional.

3.3. Análise dos dados das entrevistas

Por forma a confirmar e a acrescentar informação à já obtida com a aplicação dos questionários de pesquisa, efetuaram-se 12 entrevistas a oficiais AN, de diferentes postos e unidades.

O conteúdo das entrevistas semiestruturadas, dividido em quatro categorias – Carreira, Formação, Especialização e Motivação e satisfação - foi analisado com recurso à ferramenta MAXQDA. No entanto, sendo esta ferramenta apenas de auxílio, ao permitir o agrupamento da informação em categorias, a matriz de códigos e subcódigos foi concebida pela investigadora, como apresentado no Apêndice D.

3.3.1. Carreira

Quando questionados sobre o modelo atual de gestão da carreira dos oficiais AN, é notório, e como demonstrado pelo gráfico 20, que a generalidade dos entrevistados não concorda com o modelo em vigor. Aliás, estes até afirmam não saberem efetivamente de que modelo se trata, afirmando que não se gerem carreiras, mas sim necessidades – “Existe um modelo de gestão de carreiras dos oficiais AN? Não existe. O que existe são necessidades e, consoante estas, um preenchimento de cargos/colocações.”.

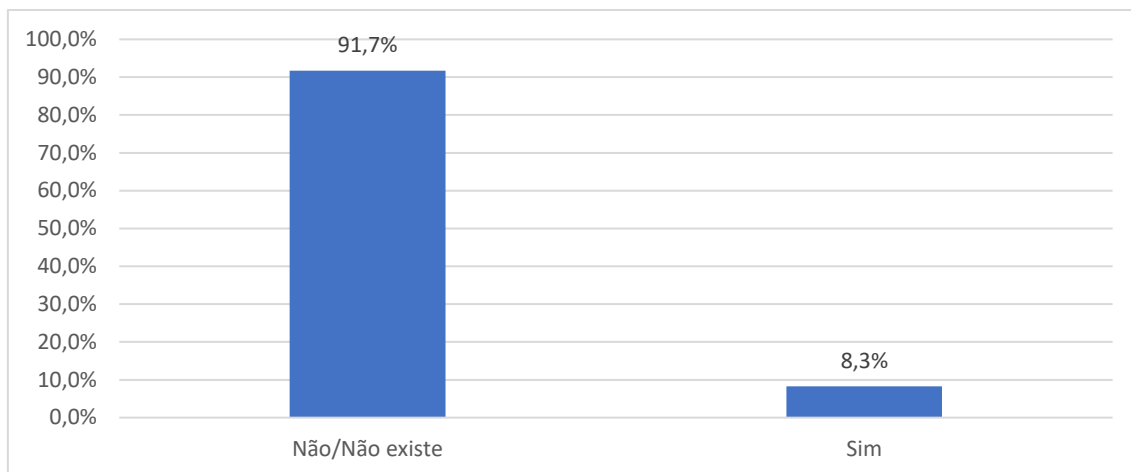


Gráfico 20 – Concordância dos oficiais AN entrevistados com o modelo atual de gestão da carreira dos oficiais AN (elaboração própria).

3.3.2. Motivação e satisfação

Por forma a descortinar algumas das causas da desmotivação dos oficiais AN, questionaram-se os entrevistados em relação aos fatores que os levam a estar mais e menos motivados, como representando nos gráficos 21 e 22, respetivamente.

Verifica-se que o que mais motiva estes militares é a paixão pelo desafio e pelas funções que desempenham, seguido, mas já numa menor porção, das regalias da reforma antecipada e da organização e estabilidade que a Marinha providencia.

Em contrapartida, o que mais desmotiva estes militares é a falta de tempo, de organização e clarificação de procedimentos, de condições de trabalho e de formações, seguido da incerteza da carreira e do futuro da organização, pelo desconhecimento e alterações momentâneas das circunstâncias; da falta de flexibilidade, da desvalorização e da falta de prestígio por parte da função pública, das motivações, expectativas e ambições destes oficiais; e do vencimento e demais componentes da remuneração.

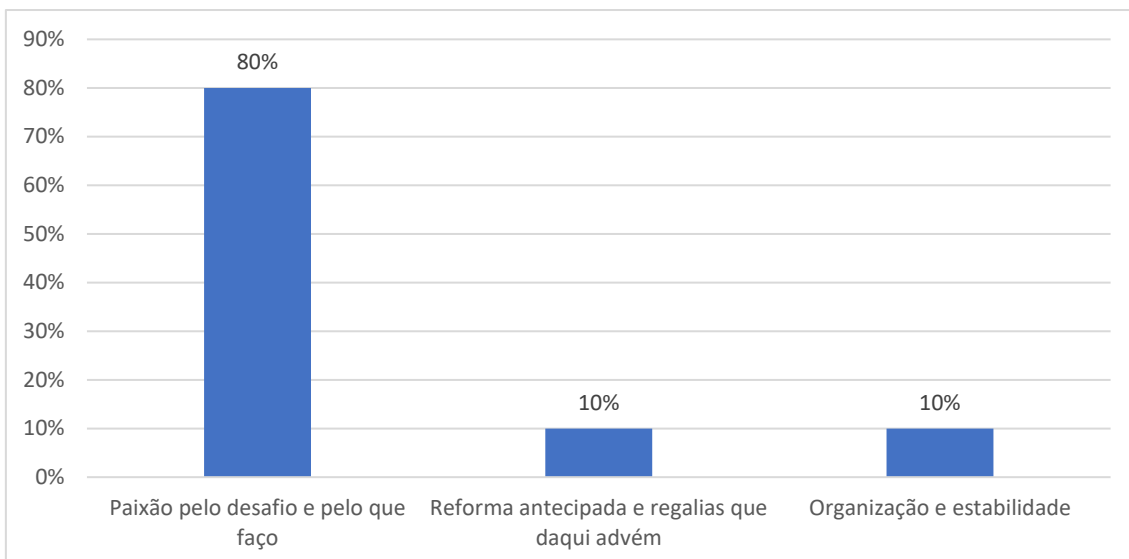


Gráfico 21 – Fatores de motivação dos oficiais AN entrevistados (elaboração própria).

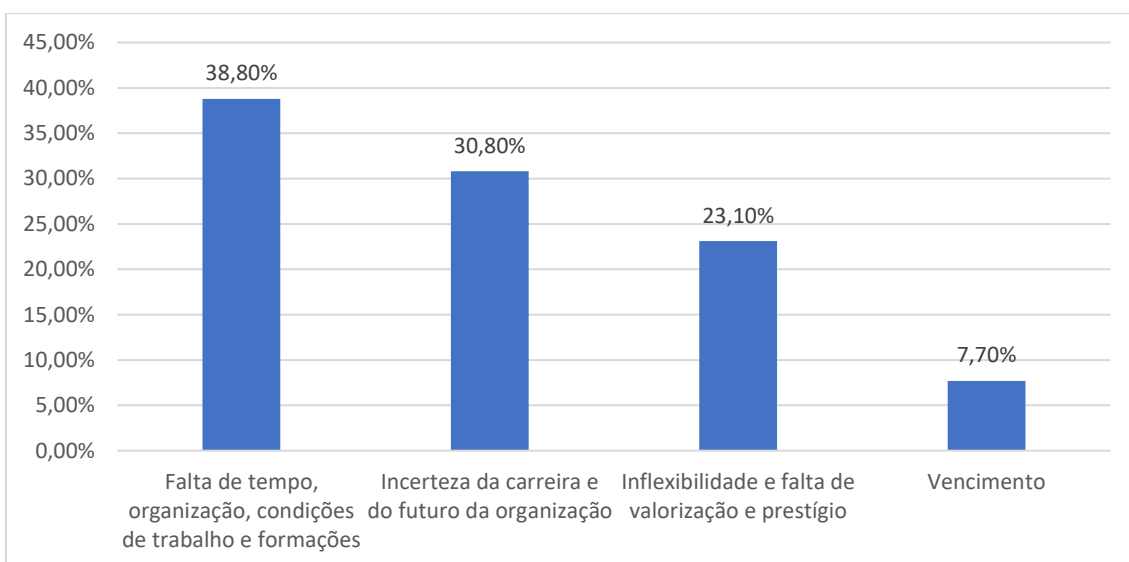


Gráfico 22 – Fatores de desmotivação dos oficiais AN entrevistados (elaboração própria).

Como representando no gráfico 23, o aumento da motivação destes oficiais prende-se pela tentativa de colmatar as desmotivações e ultrapassar as insatisfações acima mencionadas. Como tal, derivam, maioritariamente, de um planeamento efetivo das suas carreiras, assim como da valorização e reconhecimento das mesmas e dos próprios; pela melhoria de condições de trabalho – tempo, recursos materiais, recursos pessoais, flexibilidade, organização – e aumento de formações; e do aumento dos vencimentos e regalias.

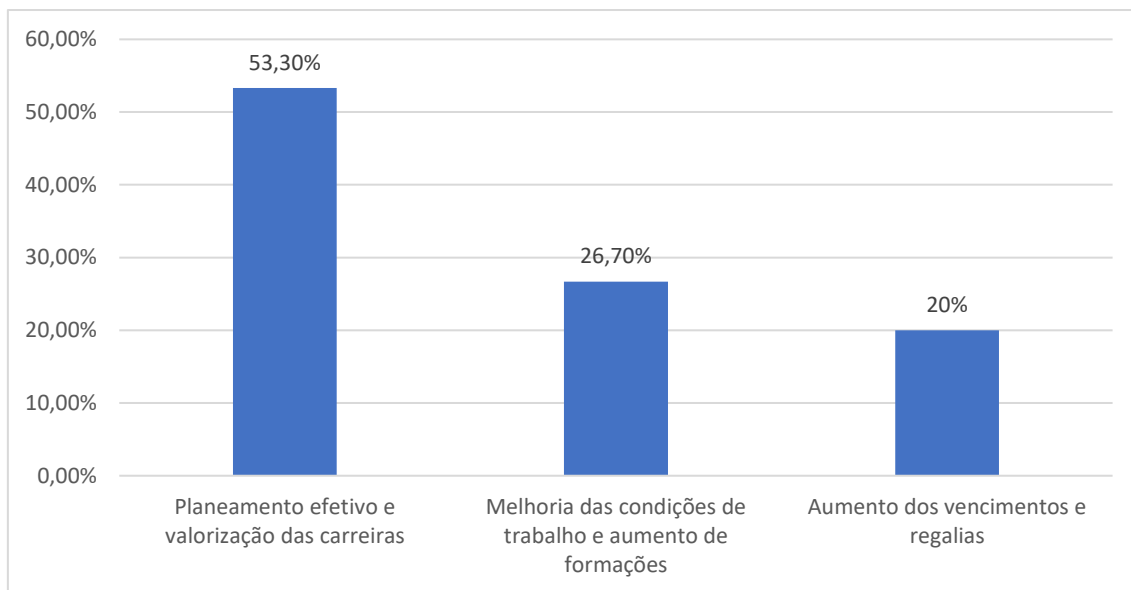


Gráfico 23 – Aspectos que potencializam o aumento da motivação oficiais AN entrevistados, no que toca à evolução da sua carreira (elaboração própria).

3.3.3. Formação

Quando questionados sobre a formação dada na EN, e os conhecimentos adquiridos nesta instituição, a maioria dos entrevistados concordou que a formação académica que recebeu durante o percurso na EN está adequada aos requisitos dos cargos e das funções que exercem ao longo das suas carreiras.

Contudo, acreditam que esta formação é mais adequada numa fase inicial de carreira, enquanto chefes de Serviço de Abastecimento e Oficiais de Quarto à Ponte nas UN, em detrimento das UT, onde a exigência, o conhecimento e a necessidade de experiência são substancialmente maiores e diversos.

Como tal, identificaram como lacunas a elevada diversificação (pouca especialização), assim como lacunas na Gestão Logística, na Gestão Financeira e na área de Recursos Humanos.

A tabela 1 exhibe alguns excertos da opinião dos entrevistados:

Tabela 1 – Lacunas da formação acadêmica ministrada na Escola Naval (elaboração própria).

LACUNAS	
DIVERSIFICAÇÃO	<p>“Formação muito técnica e pouco especializada”;</p> <p>“A formação deveria ser mais focada. Se tal não acontecer na EN deveria haver, posteriormente, uma especialização”.</p>
GESTÃO LOGÍSTICA	<p>“Manuseamento/compreensão do [<i>Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha</i>] SIGDN”;</p> <p>“Lacunas nas matérias de cantinas, rancho, Higiene e Segurança Alimentar”;</p> <p>“A área de logística deveria ter uma atualização, uma vez que se foca somente na Marinha”;</p> <p>“Contratação Pública”.</p>
RECURSOS HUMANOS	<p>“Reforço das competências no âmbito dos Recursos Humanos, designadamente, na liderança, na inteligência emocional, na negociação, na gestão de conflitos, na comunicação (oral, não verbal e escrita), na psicologia positiva, no <i>coaching</i> e matérias afins.”</p>

Os dados obtidos evidenciam que os pontos negativos estão relacionados, particularmente, com a falta de especialização, e concomitante elevado tecnicismo, das áreas ministradas, tanto no campo da Logística, como no das Finanças e dos Recursos Humanos.

Estes testemunhos levam a crer que a formação deveria consubstanciar-se numa menor diversificação, apostando em conteúdos mais específicos. Esta abordagem proporcionaria um aprofundamento de áreas mais críticas, cujo conhecimento potenciaria a aquisição de competências mais especializadas e aprofundadas, que correspondessem aos desafios da atualidade, cada vez mais desafiante e complexa.

Com base na experiência dos elementos entrevistados, estudou-se a necessidade de saber em que áreas é que se deveria dar enfoque, no âmbito da formação contínua e complementar. Desta análise resultou o gráfico 24:

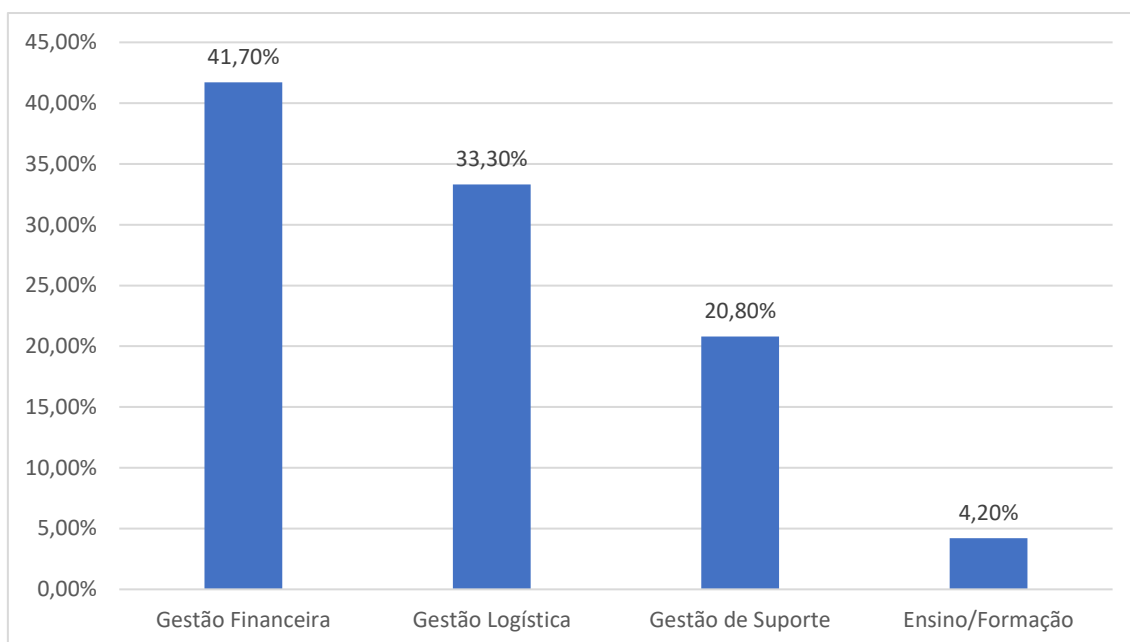


Gráfico 24 – Áreas a que se deveria dar enfoque, no âmbito da formação contínua (elaboração própria).

No âmbito da Gestão Financeira – “Gestão financeira e execução orçamental”, “Contabilidade e Fiscalidade”, “Finanças, como por exemplo o processamento de receitas, o pagamento de vencimentos e a evolução de *softwares*”, “Auditoria”.

No âmbito da Gestão Logística – “Contratação Pública”, “Logística e abastecimento, alimentação e serviços de refeições e messes”, “Técnicas de armazenagem e gestão de *stocks*”, “Manuseamento/compreensão de SIGDN”.

No âmbito da Gestão de Suporte – “Recursos Humanos”, “Direito Público”.

No âmbito do Ensino/Formação – “Foco na Vertente académica”.

3.3.4. Especialização

Com base nos interesses e nas expectativas de carreira dos elementos entrevistados, estudou-se em que áreas se especializariam estes oficiais AN. Desta análise resultou o gráfico 25:

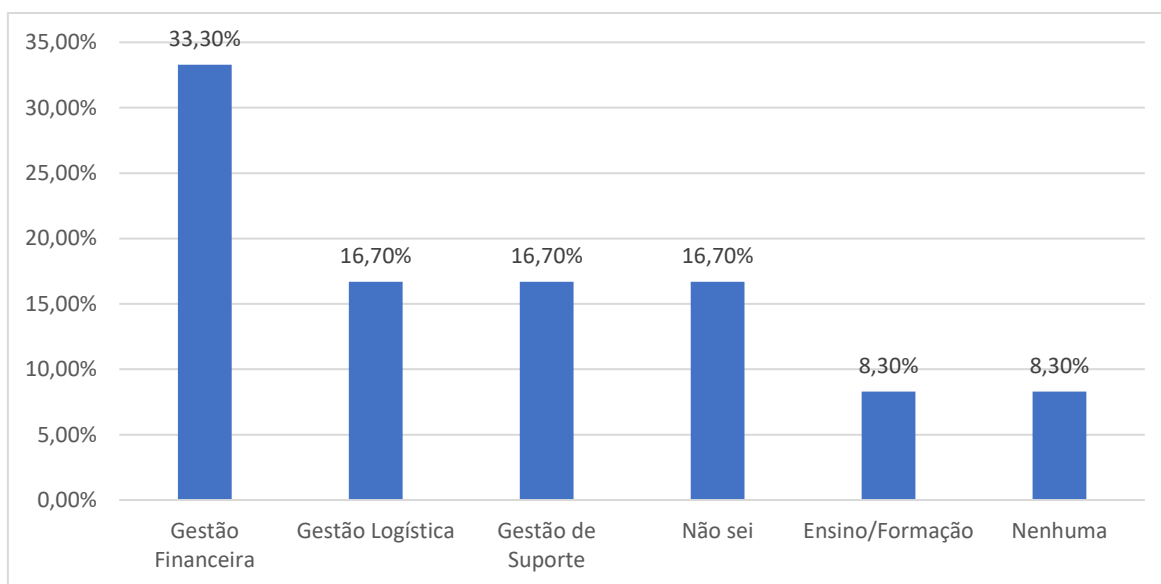


Gráfico 25 – Áreas nas quais os oficiais AN entrevistados se especializariam (elaboração própria).

Podemos constatar que apenas um elemento não se especializaria em nenhuma área e dois elementos não sabem em que área se especializariam. Um deles porque considera que ainda não possui experiência para efetuar tal decisão e o outro porque as suas expectativas de carreira apenas se prendem pelo fator localização.

Como tal, a maioria dos elementos gostaria de se especializar em áreas inseridas na Gestão Financeira (“Finanças”, “Contabilidade de Gestão”), na Gestão Logística (“Operações Logísticas”, “Logística Operacional”, “Contratação Pública”), na Gestão de Suporte (“Saúde militar e missões humanitárias”, “Informática”) e no Ensino/Formação (“Docência, como professor militar”).

É opinião fundamentada unânime entre todos os elementos entrevistados que estes reconhecem ser imperativo ter uma atenção especial às pessoas e priorizar a gestão e retenção de talentos, particularmente em áreas de grande especialização e de grande procura externa.

3.3.5. Conclusões da análise das entrevistas semiestruturadas

Para finalizar a análise e a interpretação dos resultados das entrevistas semiestruturadas, releva-se importante efetuar uma reflexão sobre os pensamentos e ideias destes oficiais AN entrevistados, ao refletirem situações que deveriam ser

melhoradas ou mesmo alteradas. Como tal, foram avaliadas individualmente todas as respostas a cada pergunta, descortinando os pensamentos positivos e negativos, assim como as propostas de solução apresentadas por estes oficiais, como representado nas tabelas 2 e 3, respetivamente:

Tabela 2 – Elementos positivos e problemas identificados pelos oficiais AN entrevistados (elaboração própria).

ELEMENTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CARREIRA	
<p>“Adorei a minha carreira, pelo que não a trocava por nada.”</p> <p>“Gosto da mudança e do desafio, portanto, pessoalmente, o ideal é mudar de unidade de três em três anos. Contudo, a maioria não gosta de mobilidade.”</p>	<p>“Não existe [um modelo de gestão das carreiras dos Oficiais de Administração Naval]. O que existe são necessidades e, consoante estas, um preenchimento de cargos/colocações.”</p> <p>“As minhas expectativas de carreira não têm sido consideradas.”</p> <p>“Apesar de anualmente preenchermos um parâmetro relativo às nossas expectativas de unidades e funções, tal não é tido em conta.”</p> <p>“Falta de clarificação do que é pretendido e de tempo para pensar; Visões segregadas; Falta de competência/vontade do pessoal.”</p>
MOTIVAÇÃO	
<p>“Os alunos e os resultados que apresentam são o meu maior fator de motivação.”</p> <p>“A minha motivação é a minha paixão e o gosto pelo que faço.”</p> <p>“Algumas coisas que me levam a estar motivado são a possibilidade de termos uma reforma antecipada e a qualidade da saúde.”</p> <p>“Adoro desafios e problemas que promovam o melhor desempenho da Marinha.”</p> <p>“Algo que me motiva é o facto de ter objetivos concretos de trabalho e de conseguir ver o resultado das minhas ações.”</p>	<p>“O que me deixa menos motivado é a incerteza atual da minha carreira e do futuro na instituição, a falta de prestígio que a política e a função pública têm perante a nossa profissão e, infelizmente, a falta de pessoal, a decadência da valorização e a degradação das infraestruturas, decorrentes da inexistência de reconhecimento por parte da sociedade.”</p>
FORMAÇÃO	
<p>“A Escola Naval proporcionou-me as bases e os fundamentos necessários para desenvolver, posteriormente, o conhecimento e a prática.”</p>	<p>“A Marinha proporciona algumas formações e oportunidades. Contudo, o tempo e disponibilidade de cada Oficial é escasso, pelo que as condições necessárias não são dadas.”</p> <p>“A Marinha é o cliente da Escola Naval e, como tal, deveria identificar as competências que acredita serem necessárias para um Oficial. O que está a acontecer é o contrário, a Escola Naval é que se tenta moldar ao que acha ser o necessário.”</p>

Tabela 3 – Propostas de solução apresentadas pelos oficiais AN entrevistados (elaboração própria).

PROPOSTAS DE SOLUÇÃO
CARREIRA
<ul style="list-style-type: none"> ○ “Após o embarque os oficiais iniciariam novo período de formação técnica para se especializarem (...) consoante as necessidades da organização. Para isto teria de existir um planeamento de carreiras que identificasse as necessidades por posto e por área técnica.” ○ “Gestão propriamente dita da carreira, em termos de conhecimento das unidades que frequentaria, se se tivessem em conta as expectativas e ambições e se prezassem a valorização e o reconhecimento, a minha motivação, e acredito que a de muitos outros, aumentaria.” ○ “Existência de um sistema de avaliação de desempenho mais eficiente e justo; Maior capacitação técnica dos oficiais nas suas áreas de desempenho de funções; Em oficial superior, deveria de existir uma separação entre oficiais de Administração naval da área de Contabilidade e da área de Logística.” ○ “No início da carreira dever-se-ia passar um pouco por todas as áreas específicas da nossa classe (...) para, posteriormente, nos especializarmos numa área.”
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ○ “A Marinha deveria dar uma maior atenção a esta temática [gestão e retenção de talentos], não só em termos de talento e valor para a organização, mas também em termos motivacionais.” ○ “Compreendo que a organização tenha necessidades. Contudo, a falta de pessoal é evidente e, como tal, a retenção destes devia ser impreterível. Pessoalmente, e também creio que de outros, o que potenciaria o aumento da minha motivação seria o aumento do reconhecimento e da valorização por parte da organização.” ○ “A atribuição de bolsas de mérito em áreas de interesse pessoal como reconhecimento do bom desempenho, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho 360 graus (por superiores, pares e subordinados) e a aplicação de um fator de ponderação para ajustar as avaliações de desempenho quando as funções são exercidas fora da instituição militar.”
FORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ○ “Considero que poderia haver uma maior componente prática, uma maior ligação com as Unidades e uma formação mais especializada e específica.” ○ “A formação contínua, a aprendizagem e a descoberta são o sucesso das organizações.”
ESPECIALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ○ “Se pensar numa ótica de oficiais especializados/técnicos de forma a melhor a organização, deveria permanecer em cargos na execução orçamental/financeira/tesouraria de forma a dar continuidade aos conhecimentos que fui adquirido nos últimos anos.” ○ “No que concerne à evolução da carreira, a especialização deveria ocorrer após a saída das UN para que, quando o Oficial desempenhasse funções em UT, tivesse uma carreira planeada e delineada.” ○ “(...) faria bastante sentido não só a minha próxima Unidade pertencer a este âmbito da logística, como também as posteriores a médio e longo prazo.”

4. Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso

“A definição de um modelo de gestão pressupõe, independentemente do fim a que se destina a organização (comercial, industrial ou prestação de serviços), que se pense e se decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as estratégias (onde se incluem os objetivos da organização) que lhe permita alcançar os objetivos definidos, bem como as práticas de gestão dos recursos humanos que lhe estão associadas.” (Moura, 2014).

No contexto militar, e em particular na Marinha, o conceito de modelo de gestão de carreira refere-se à personificação teórica da realidade da carreira militar, proporcionando um quadro conceptual, abrangendo as dimensões do planeamento, da gestão e do desenvolvimento. Consubstancia-se, assim, e como referenciado por Santos et al. (2017), nas formas de ingresso das Forças Armadas, na natureza do vínculo de carreira, nas opções e nos mecanismos de progressão e desenvolvimento de carreira, nas formas de avaliação, assegurando o desenvolvimento na categoria, nos requisitos de acesso a cargos e funções específicos ao longo do percurso profissional, na formação inicial, complementar e contínua.

Este capítulo abordará, num contexto geral, o panorama atual do modelo de gestão da carreira dos oficiais AN, baseado na análise do EMFAR, assim como os princípios e as linhas gerais e de orientação do novo modelo proposto.

No que concerne ao novo modelo, este consubstanciar-se-á na consolidação de toda a informação reunida até ao momento e inclui não apenas a legislação em vigor, mas também, e após uma análise criteriosa de toda a informação, dados provenientes dos questionários, das entrevistas e da literatura atual. Como tal, este modelo terá como objetivo primordial o de conceder uma compreensão clara do percurso profissional dos oficiais AN, através de orientações e diretrizes gerais, com o propósito de fortalecer a motivação destes, assim como tornar as suas funções mais eficientes e eficazes.

4.1. Contexto geral do modelo atual de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval

Por forma a caracterizar a carreira atual dos oficiais AN, analisou-se o EMFAR e as suas disposições legais, do qual resultou o Apêndice E.

A tabela 4 representa, de uma forma consolidada, o atual modelo de gestão da carreira dos oficiais AN, com base nos termos dos artigos do EMFAR:

Tabela 4 – Dimensões do modelo de gestão atual da carreira dos oficiais AN da Marinha Portuguesa

Fonte: Adaptado a partir do EMFAR (2015)

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	EMFAR (DL N.º 90/2015)
CARREIRA MILITAR	Conjunto hierarquizado de postos a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.	Artigo 27.º
INGRESSO NA CLASSE	O ingresso faz-se no posto de guarda-marinha, entre os alunos da EN habilitados com o grau de mestre em ciências militares navais – ramo de Administração Naval.	Artigo 202.º
DURAÇÃO DA CARREIRA	Otimiza-se o desenvolvimento da carreira militar para um horizonte temporal de 40 anos de serviço militar.	Preâmbulo
PROGRESSÃO VERTICAL	O desenvolvimento da carreira militar pauta-se pelo desempenho profissional e pelas necessidades estruturais das Forças Armadas.	Artigo 124.º
PROGRESSÃO HORIZONTAL	O militar pode optar por uma progressão horizontal, ficando sujeito à permanência no mesmo posto e progredindo em posições remuneratórias específicas.	Artigo 125.º
AVALIAÇÃO	Fundamentada na demonstração da capacidade militar e da competência técnica.	Artigo 81.º
FORMAÇÃO	Formação contínua e adequada às especificidades do respetivo quadro especial, visando a obtenção ou atualização de conhecimentos técnico-militares.	Artigo 118.º
CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL DA CLASSE AN	a) Direção, inspeção e execução de atividades no âmbito dos recursos financeiros, do abastecimento, das tecnologias da informação, da organização e racionalização do trabalho, da análise ocupacional e da investigação operacional; b) Exercício de funções de justiça, em estados-maiores, ou de natureza diplomática de Portugal no estrangeiro.	Artigo 204.º
TEMPO DE EMBARQUE E DE NAVEGAÇÃO	2 anos de tempo de embarque e 1000 horas de tempo de navegação, realizados nos postos de oficial subalterno.	Anexo II
CURSOS DE PROMOÇÃO	Curso de promoção a oficial general, para acesso a Oficial General; e curso de promoção a oficial superior, para acesso a Oficial Superior.	Artigo 200.º

RESERVA	Militar que atinja o limite de idade no posto; complete o tempo máximo de permanência no posto; tenha completado 40 anos de serviço militar e 55 anos de idade.	Artigo 141.º e 153.º
REFORMA	Situação para que transita o militar que atinga 66 anos; complete cinco anos na reserva fora da efetividade de serviço; requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade.	Artigo 142.º e 161.º
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Por licença ilimitada ou por abate aos Quadros Permanentes.	Artigo 105.º e 171.º

O normal desenvolvimento de carreira de um oficial AN inicia-se com a primeira comissão de embarque em oficial subalterno, a bordo de uma UN, por um período de cerca de dois anos. Durante este período, o militar deverá completar, no mínimo 1000 horas de navegação e, finalizado este período, iniciará funções em UT podendo, posteriormente, efetuar outras comissões de embarque.

Assim como a permanência de dois anos e um mínimo de 1000 horas de navegação, outras condições especiais de promoção advêm do desempenho de funções de conteúdo técnico próprio da respetiva classe, realizados no posto de oficial subalterno, durante um ano; de capitão-tenente, durante dois anos; e de capitão-de-fragata, durante dois anos. Este percurso é demarcado pela passagem por diversas UT, assumindo funções distintas em áreas específicas desta classe, assim como pela possibilidade de frequentarem formações complementares, potenciando-lhes a obtenção de conhecimentos adicionais. Estes militares são promovidos com base no desempenho das suas funções, com mérito e qualidade, no cumprimento de deveres e no domínio de qualidades e capacidades necessárias nos postos subsequentes.

Este percurso de carreira é limitado por diversos postos, sendo que a maioria alcança a categoria de oficial superior, ao passo que apenas alguns atingem a categoria de oficiais generais. Culminando com a entrada na situação de reserva ou de reforma, importa referir que estas situações não invalidam as subsequentes contribuições destes militares para a organização, ou mesmo fora dela.

4.2. Linhas gerais e de orientação do novo modelo de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval

Após uma análise minuciosa da gestão da carreira atual dos oficiais AN, da literatura e legislação em vigor, do questionário e das entrevistas semiestruturadas, este subcapítulo apresentará uma nova abordagem da gestão da carreira dos oficiais AN da Marinha.

Como tal, delineou-se um modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN, consubstanciado nos resultados obtidos, com a proposta de criação de especializações, que visa atender às necessidades identificadas e colmatar as lacunas do atual sistema de gestão destas carreiras.

Este modelo tem como objetivo primordial fornecer uma visão holística e integrada da carreira dos oficiais AN, ao abordar linhas gerais e de orientação, na tentativa de uma melhoria significativa da motivação destes oficiais, na classe, na carreira e na organização. Terá, assim, como finalidade, valorizar as perspetivas e o desenvolvimento profissional dos oficiais AN, aliado a um aumento da eficiência e eficácia das suas funções.

No que concerne ao novo modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN, este materializa-se num planeamento orientado para oficiais AN especializados, pela possibilidade de escolha de um de quatro percursos distintos de carreira, por meio de formações complementares, como instrumento de gestão das necessidades da organização e dos interesses individuais.

No que concerne ao período da realização da especialização, esta ocorreria no posto de Primeiro-tenente. Propõe-se esta alternativa pelo facto destes oficiais já terem realizado a sua primeira comissão de embarque, enquanto oficiais subalternos, num período de cerca de dois anos, tendo, concomitantemente, passado por algumas unidades e áreas específicas desta classe. Durante o período de oficiais subalternos e primeiros anos como Primeiros-tenentes, têm oportunidade de adquirir uma visão geral

das áreas onde desempenham funções, assim como identificarem as suas áreas de interesse, de talento e de aptidão individual.

Como tal, a janela temporal ideal de especialização ocorreria no quinto ano de Primeiro-tenente, admitindo-se, para efeitos de flexibilização de gestão de pessoal e de gestão de comissões de embarque ou de ciclos operacionais, que possa ser antecipada ou adiada por um período de um ano. Por forma a não limitar e afetar os concorrentes, em termos de tempo e oportunidade, estas especializações ocorreriam numa janela de dois anos. Assim, poderiam, igualmente, concorrer dois cursos ao mesmo tempo, tornando este modelo mais exequível.

Relativamente às candidaturas para as especializações, ao representarem um instrumento de gestão da organização, consoante as necessidades da Marinha e os interesses destes oficiais, não necessitaria de abrir concurso todos os anos, e as vagas poderiam variar, consoante as necessidades vigentes. Não seria obrigatório, igualmente, e à semelhança dos oficiais da classe de Marinha, todos os oficiais AN especializarem-se. Desta forma, se um oficial AN não se especializasse, o posto máximo alcançável seria o de Capitão-de-mar-e-guerra.

4.2.1. A especialização como estudo de caso

O incremento de novas especializações na classe de Administração Naval da Marinha Portuguesa pode trazer benefícios significativos, permitindo que os oficiais, por um lado, desenvolvam competências mais especializadas e uma melhor capacidade de desempenhar as suas funções e, por outro, aumentar os níveis de adequação, de motivação e de satisfação, potenciando a retenção do talento.

Analisaram-se as UT onde os oficiais AN desempenham funções, discriminadas no documento fornecido pela DP, que especificava as unidades de colocação e respetivos cargos, conciliado com as respostas ao questionário, relativas às funções já desempenhadas ao longo da sua carreira. Como tal, efetuou-se a categorização das UT, demonstrado no Apêndice F.

De acordo com os dados recolhidos e analisados, afigura-se adequado afirmar que a criação de especializações específicas para os oficiais AN poderia passar, entre outras superiormente definidas, pelas seguintes: Gestão Financeira, Gestão Logística, Gestão de Suporte e Ensino e Formação.

Desta forma, passemos a descrever estas especializações, através de uma breve caracterização funcional, da menção de algumas Unidades de colocação, a título de referência, relacionadas com estas, de propostas de formação de especialização e o posto máximo atingível para cada uma:

Gestão Financeira:

- **Caracterização funcional:** orientada para a gestão e controlo de operações contabilísticas e dos recursos financeiros da Marinha. Inclui o controlo e a execução de despesas, a elaboração de orçamentos, a gestão de investimentos, a execução da contabilidade, a realização de auditorias, entre outras.
- **Unidades de colocação:** Superintendência das Finanças, Base Naval de Lisboa, Comando Naval, entre outras.
- **Propostas de formações de especialização:** Finanças Públicas, Contabilidade de Gestão, Auditoria.
- **Posto máximo atingível:** posto de Contra-Almirante, no cargo de Superintendente das Finanças.

Gestão Logística:

- **Caracterização funcional:** orientada para o domínio da administração e gestão dos recursos materiais, nos aspetos técnicos e logísticos do ciclo de vida destes, passando pelo planeamento, obtenção, produção, organização, coordenação, manutenção, armazenamento, gestão de *stocks*, distribuição e abate.
- **Unidades de colocação:** Esquadilha de Subsuperfície, Direção de Abastecimento, Direção-Geral de Autoridade Marítima, Estado-Maior da Armada, entre outras.

- **Propostas de formações de especialização:** Contratação Pública, Abastecimento Naval, Contabilidade e Catalogação de material, Gestão de Stocks.
- **Posto máximo atingível:** posto de Comodoro, no cargo de Diretor de Abastecimento.

Gestão de Suporte:

- **Caracterização funcional:** orientada para o suporte estratégico, assessoria, planeamento e manutenção das forças, como pilar da gestão financeira e logística.
- **Unidades de colocação:** Conselho Superior de Disciplina da Armada, Hospital das Forças Armadas, Superintendência das Tecnologias da Informação, Gabinete do CEMA, entre outras.
- **Propostas de formações de especialização:** Direito, Gestão de Saúde Militar, Ciência de Dados e Informática, Gestão de Pessoas.
- **Posto máximo atingível:** posto de Capitão-de-mar-e-guerra.

Ensino e Formação:

- **Caracterização funcional:** orientada para o ensino e a formação de militares e civis da Marinha, outros ramos das Forças Armadas ou de outros membros de órgãos, fundamentada no planeamento e execução de planos de ensino e de atividades de investigação e intercâmbio, potenciando o desenvolvimento de competências e conhecimentos.
- **Unidades de colocação e título do cargo:** EN, Escola de Tecnologias Navais, Instituto Universitário Militar, Unidade Politécnica Militar, entre outras.
- **Propostas de formações de especialização:** Professor militar.
- **Posto máximo atingível:** posto de Capitão-de-mar-e-guerra.

É importante referir que, em casos excecionais, o posto máximo não é limitante, podendo, em face das concretas circunstâncias, haver quem ocupe um posto superior. A título de exemplo, a Direção de Finanças do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) é dirigida pelo Diretor de Finanças, que poderá ser um comodoro AN; a

Inspeção Geral da Marinha é dirigida por um oficial general da reserva, possivelmente AN e habitualmente Contra-Almirante; no Tribunal da Relação, poderá ocupar o cargo de Juiz Militar da Relação um oficial general AN, habitualmente Contra-Almirante na situação de reserva; no Conselho Superior de Disciplina da Armada, poderá ocupar o cargo de Vogal um oficial general AN, habitualmente Contra-Almirante, na situação de ativo ou de reserva.

Estas especializações realizar-se-iam por meio de licenciaturas, mestrados, doutoramentos, pós-graduações, MBA ou outras consideradas pertinentes, em áreas críticas e necessárias ao desenvolvimento da organização, planeadas e definidas de uma forma antecipada, consoante as necessidades da Marinha e os interesses individuais.

A implementação de novas especializações na carreira dos oficiais da classe AN da Marinha pode trazer benefícios consideráveis, permitindo que os oficiais tenham aptidões mais especializadas, assim como melhores capacidades, competências e know-how para desempenharem as suas funções.

Contudo, é importante que a previsão destas especializações seja cuidadosamente planeada para ser implementada de forma exequível, garantindo que estão alinhadas com as necessidades estratégicas da Marinha e que haja recursos adequados para sustentar a formação teórica e prática e o desenvolvimento de carreira destes oficiais.

O novo modelo de gestão da carreira dos oficiais AN e respetivas diretrizes está representado, esquematicamente, no Apêndice G.

Conclusões

A presente dissertação visa a melhor e profunda compreensão do modelo atual de gestão da carreira dos oficiais da classe de Administração Naval, com o intuito de se estudar a necessidade e a relevância da implementação de um novo modelo de gestão de carreiras.

Este estudo teve como fase preliminar uma análise e caracterização da atual concepção e da evolução da carreira dos oficiais AN, do ponto de vista do desenvolvimento, individual e coletivo, das suas carreiras.

Seguidamente, através da análise de uma base de dados referente a todos os oficiais AN e da aplicação de questionários e de entrevistas semiestruturadas, foi possível: medir, através de processos quantitativos, a evolução do tempo de navegação; medir os níveis de motivação e de satisfação; e analisar as expectativas de carreira e a necessidade de formação de especialização dos oficiais AN.

Posteriormente, procurou-se identificar e analisar os pontos fortes e pontos fracos da carreira dos oficiais AN, inferindo sobre a necessidade de melhorias a introduzir, assim como a mitigação de problemas e insatisfações/limitações, com a finalidade de melhoria do modelo de gestão da carreira destes militares.

Finalmente, estudou-se a efetividade da especialização dos oficiais AN como um mecanismo de aumento do compromisso e eficiência organizacional, no âmbito da gestão das pessoas e dos recursos.

Considerações finais

O Almirante CEMA afirma pretender "potenciar o capital humano, melhorando o recrutamento, a formação, a motivação e a consequente retenção". Como tal, deve-se proporcionar a "criação de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da Marinha, através de gestão flexível das pessoas e de formação de qualidade", assim como "melhorar as condições proporcionadas aos que servem na

Marinha", para que haja "maior motivação e contribuindo para melhores desempenhos e para a retenção das pessoas". (Marcelino, 2022)

A *newsletter* de 2018 da DP, nº 5 de dezembro 2018, relativa à orientação de carreira, está alinhada com a visão do Almirante CEMA, ao afirmar que “a atratividade da Marinha e a valorização das carreiras dos seus militares constituem a visão para a área funcional dos Recursos Humanos. Desenhar perfis de carreira adequados a cada categoria e classe reflete a aposta nas pessoas e constitui-se como fator motivacional. A carreira é mais do que o percurso individual enquanto militar. Ela reflete a contribuição de cada um para a prossecução da missão da Marinha.” (Marinha Portuguesa, 2018).

Todo o processo de investigação associado a este trabalho iniciou-se com uma análise profunda da carreira atual dos oficiais da classe AN da Marinha Portuguesa, aliada a conceitos como a motivação, a satisfação, a formação complementar, numa tentativa de descortinar aspetos que necessitam de ser desenvolvidos, otimizados ou alterados.

Por forma a dar resposta à Q1 1, ***“Qual é a atual conceção normativa, legislativa e regulamentar, da carreira dos oficiais AN, e como tem sido a sua evolução, em termos de cargos e funções, ao longo do tempo?”***, estudaram-se as diretrizes da carreira atual destes oficiais, de acordo com o EMFAR, assim como o percurso destes, de acordo com as suas experiências de carreira.

Em termos legislativos, procurou-se perceber o percurso profissional destes oficiais, no que toca ao ingresso na classe, a caracterização funcional desta, situações de promoções e progressões, tempos de embarque e de navegação, situações de reserva e de reforma e saídas da organização, como demonstrado no Apêndice E. Através da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada, investigaram-se as funções desempenhadas pelos oficiais inquiridos, ao longo das suas carreiras, assim como a concordância ou discordância do tempo de serviço por UT.

Como abordado anteriormente, a carreira dos oficiais AN é caracterizada por, no mínimo, uma comissão de embarque numa UN enquanto oficiais subalternos, com a condição de efetuarem pelo menos 1000 horas de navegação, num período de cerca de

dois anos. Posteriormente, iniciam funções em UT, podendo estas ser bastante variadas, como demonstrado no Apêndice F. Estas funções estão associadas a cargos que, ao longo da carreira, vão sofrendo evoluções, pelo acréscimo de complexidade e responsabilidade.

Pela análise dos resultados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas, denotou-se que as funções desempenhadas nas UT se inserem nas quatro especializações propostas. A título de exemplo, e inseridas nas especializações propostas: **Gestão Financeira** – Planeamento Financeiro e Controlo Orçamental, Processador de vencimentos; **Gestão Logística** – Armazenagem e Contabilidade do Material, Coordenador da Área Técnica de Informação Logística; **Gestão de Suporte** – Analista de dados, Oficial de Protocolo e Relações-Públicas; e **Ensino e Formação** – Formador na Escola de Tecnologias Navais, Docente no Instituto Universitário Militar e na Escola Naval; entre outras. Concluiu-se, igualmente, pela interpretação dos resultados, que os percursos profissionais destes oficiais não seguem, por vezes, uma sequência lógica, ao demonstrarem mudanças constantes de áreas e desempenho de funções distintas.

No que respeita ao tempo de serviço nas UT, inferiu-se, pela maioria dos resultados, que este devia ser superior, pelo menos em UT cujas funções fossem mais desafiantes e complexas, exigindo, concomitantemente, uma maior passagem de serviço, por forma a não se perder conhecimento, *know-how* e experiência.

No que concerne à Q1 2, “**Qual a evolução e o impacto do tempo de navegação (horas) na carreira dos oficiais AN?**”, analisou-se o tempo acumulado médio de navegação destes oficiais, mais especificamente dos Segundos-tenentes com dois anos de antiguidade no posto e dos Capitães-tenentes, entre os anos de 2011 a 2021.

Através da interpretação e análise dos dados fornecidos pela DP, verificou-se, no primeiro caso, um decréscimo acentuado do tempo de navegação, principalmente entre os anos de 2013 e 2017, possivelmente associado à redução do orçamento da Marinha causado pelo PAEF, afetando a taxa de navegação dos navios. No segundo caso, notou-

se, igualmente, um decréscimo de 40% do tempo de navegação entre os anos de 2011-2012 e 2020-2021.

Corroborar-se, desta forma, pela análise dos resultados, uma diminuição acentuada, ao longo dos anos, do tempo de navegação destes oficiais. Sendo o horizonte temporal de serviço de um militar de cerca de 40 anos, e se estes navegam continuamente menos, passando mais de 90% das suas carreiras em UT, dever-se-á dar uma maior importância às UT, rentabilizando as funções em terra. Desta forma, desenvolve-se a organização, tornando-a mais eficiente e capacitada, amplificando, simultaneamente, a motivação das pessoas.

Por forma a dar resposta à Q1 3, ***“Qual é o nível de motivação e satisfação dos oficiais AN em relação à sua carreira e de que forma é que isto afeta o compromisso e a eficiência organizacional?”***, estudou-se, através da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada, os níveis de motivação e satisfação atual dos oficiais inquiridos, com a organização, com a carreira, com o modelo de gestão das carreiras e com as funções desempenhadas diariamente.

Da análise de dados provenientes do questionário e da entrevista semiestruturada, concluiu-se que os níveis de satisfação atual com a Marinha e com o modelo atual de gestão da carreira dos oficiais AN, assim como o nível de motivação na Marinha destes oficiais, são bastante diminutos, evidenciando que existe uma insatisfação e desmotivação geral.

Apesar destes oficiais demonstrarem uma satisfação considerável com o tipo de funções que desempenham diariamente, 80% dos inquiridos do questionário afirmam que o seu nível de desempenho é afetado pela motivação. Como tal, a falta de motivação afeta, indubitavelmente, o seu empenho e desempenho, a produtividade e a qualidade das suas funções. Da mesma forma, a insatisfação com a carreira afeta o compromisso com a organização e a eficiência organizacional.

Embora este estudo não apresente como objetivo específico a análise dos motivos que levam estes militares a sair da organização, importa identificar os fatores abordados. Deste modo, estas foram as opções de insatisfação identificadas pelos

inquiridos que desencadeariam possíveis saídas extemporâneas da Marinha: remuneração mensal, estabilidade familiar e pessoal, satisfação no trabalho e progressão na carreira. Estes fatores são essenciais para a motivação e a retenção dos oficiais AN na organização, pelo que é crucial que esta última avalie cuidadosamente estes aspetos e explore estratégias e medidas para melhorar a motivação e a satisfação destes militares. Tal poderia envolver, e por forma a fortalecer a relação organização-militar e o incremento da motivação e satisfação, a melhoria das condições e do ambiente de trabalho, assim como a criação de estratégias mais eficientes de gestão do trabalho, o aumento do reconhecimento e valorização destes militares, o incremento de oportunidades de formação complementar e crescimento, entre outras.

Alinhada com a QI 3, a QI 4, ***“Quais são os principais problemas e insatisfações indicados por estes oficiais, decorrentes do modelo atual de gestão das suas carreiras e das práticas de gestão de pessoas da Marinha Portuguesa?”***, procurou apurar e atender, de uma forma mais específica, às preocupações destes oficiais. Consequentemente, evidenciaram-se, através da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada, problemas e insatisfações no modelo de gestão das carreiras dos oficiais AN, nas expectativas individuais de carreira, na quantidade e qualidade das formações complementares existentes e no tempo de permanência nas UT.

Como tal, e através da análise dos resultados, salienta-se que a maioria dos inquiridos realçou a inexistência de um planeamento e gestão efetivos da carreira dos oficiais AN, a desvalorização das suas expectativas individuais, a falta de condições para frequentar estudos complementares, e uma permanência insuficiente de cerca de três anos nas UT, principalmente em unidades cujas funções são complexas e que requerem um elevado nível de conhecimento, perdendo-se o *know-how* e a experiência. Mais especificamente, denotou-se, pela análise do percurso profissional de alguns oficiais inquiridos, uma certa incoerência entre funções desempenhadas ao longo da carreira, não seguindo, por vezes, uma sequência lógica. Estes oficiais sustentam, inclusive, a necessidade de criação de especializações em áreas específicas da classe, assim como uma orientação de carreira em UT diferentes, mas relativas a apenas uma área –

“mesmo que mude de unidade periodicamente, que mantenha o mesmo tipo de funções, ou relacionado, de forma a manter proficiência nas tarefas” (resposta de um oficial AN à pergunta 18 do questionário – Apêndice B).

Com um planejamento efetivo de carreiras e uma gestão transparente, com a criação de especializações, por concursos à medida, atendendo às necessidades da organização e às expectativas individuais, e com o aumento do tempo de permanência em UT, por vontade do militar ou pela demonstração efetiva de talento e proficiência nas tarefas realizadas, potencia-se o aproveitamento do “conhecimento e a experiência ganhas, bem como o gosto pessoal de cada um por determinada área” (resposta de um oficial AN à pergunta 18 do questionário – Apêndice B).

Desta forma, algumas das soluções que potencializariam a melhoria da gestão da carreira destes oficiais nas UT passam por: efetivar um planejamento de gestão de carreiras das UT por áreas, através da criação de especializações, tendo em conta o conhecimento e experiência, o talento, a propensão para uma determinada área e as expectativas individuais dos militares; aumentar o tempo de permanência em UT cujas funções fossem mais complexas, assim como aumentar o tempo de passagem de serviço nestas, por forma a não se perder o conhecimento ganho; e implementar e desenvolver a comunicação antecipada, por parte da organização, das UT futuras dos militares, de uma forma transparente, minimizando a incerteza e possibilitando um estudo e planejamento prévio da unidade vindoura.

É fundamental, por parte das organizações, atender às necessidades das pessoas, no que concerne à gestão das suas carreiras. Em última instância, são as pessoas que fazem as organizações. Assim sendo, dar voz aos indivíduos permite-os expressarem as suas ambições, motivações, expectativas e preocupações, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria individual e dentro da organização.

Por forma a dar resposta à Q1 5, ***“Quais as modificações que se poderão implementar, num sentido de valorização das carreiras destes oficiais, das quais resultariam o aumento da sua motivação, satisfação e compromisso organizacional?”***, conclui-se que o conhecimento de um planejamento efetivo das carreiras destes oficiais

e a valorização das suas expectativas profissionais, através do reconhecimento das unidades em que gostariam de trabalhar e das funções que gostariam de exercer, são fatores preponderantes nos níveis de motivação e satisfação.

No que concerne à valorização da carreira destes oficiais, assim como dos próprios, poder-se-ia:

- criar um modelo de gestão de carreira planeado, estruturado e claro, perspetivando diferentes percursos, associados a promoções e progressões diferenciadas, consoante as expectativas, o talento e o gosto pessoal do militar;
- explorar a criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, através do incremento de formações complementares nos percursos individuais de carreira;
- idealizar diferentes formas de recompensar o desempenho destes oficiais, através de incentivos, condecorações ou outros;
- atender às expectativas de cada um, no que concerne às suas carreiras e motivações, não negligenciando, evidentemente, as necessidades da organização.

As necessidades da organização não devem ser negligenciadas, de tal forma que o equilíbrio entre o alinhamento das necessidades da Marinha com as expectativas individuais dos oficiais AN revela-se fundamental para o sucesso desta organização. Uma correta e eficaz comunicação das necessidades estratégicas e dos objetivos da Marinha para com os seus militares, aliada aos objetivos individuais destes oficiais potenciará, não só o aumento da motivação e satisfação dos militares, como um aproveitamento superior das capacidades destes.

Desta forma, a análise dos dados permitiu concluir que a criação de um modelo de carreira, através da valorização das necessidades organizacionais e das expectativas de carreira destes oficiais, poderia consubstanciar-se em quatro especializações e, como tal, em quatro percursos diferenciados de carreira. Deste modo, enalteceria o talento individual e a importância de cada oficial, assim como a preponderância de cada um

para uma determinada área, fortalecendo, conseqüentemente, o interesse e o compromisso destes com a organização, na medida em que teríamos militares mais motivados e satisfeitos.

Para a última questão, QI 6, ***“De que forma é que a criação de especializações pode ser integrada num novo modelo de gestão de carreiras dos oficiais AN e em que medida é que tal poderá afetar o seu compromisso e eficiência organizacional?”***, procurou-se estudar quais eram as áreas de atuação dos oficiais AN, através de informação proveniente da caracterização funcional da classe AN e dos percursos de carreira dos inquiridos, e que especializações se inseririam nestas carreiras, que permitissem um desenvolvimento e melhoria das capacidades e qualificações destes oficiais.

Após uma análise do artigo 204º do EMFAR, relativo à caracterização funcional da classe AN, e dos percursos de carreira dos oficiais AN inquiridos, podemos destacar as seguintes áreas de atuação destes militares:

- Finanças, Contabilidade, Gestão Orçamental, Auditoria, entre outras – inseridas na especialização “Gestão Financeira”
- Abastecimento, Gestão de Stocks, Contratação Pública, Logística Humanitária, entre outras – inseridas na especialização “Gestão Logística”
- Conhecimento Jurídico e diplomático, Gestão de Projetos, Tecnologias de Informação, Análise de dados e investigação operacional, Gestão de Saúde, entre outras – inseridas na especialização “Gestão de Suporte”
- Gestão de Pessoas, Comunicação e Liderança

Através da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada, denotou-se que os oficiais inquiridos são da opinião de que se deveria manter uma progressão lógica e coerente em relação à sua trajetória profissional, em termos de áreas em que desempenham funções. Tal seria possível com a criação das quatro especializações mencionadas, relacionadas com as áreas de atuação destes oficiais, ao proporcionarem a realização de quatro percursos diferenciados de carreira.

Propostas as especializações, considera-se relevante explorar diferentes possibilidades de promoção de adesão a estas especializações. Pelos dados adquiridos, perspectiva-se uma forte adesão por parte dos oficiais AN a esta mudança. Contudo, a organização poderia implementar algumas estratégias que cooperassem neste sentido, tais como: comunicação transparente e perceptível, alinhada com os objetivos estratégicos da organização e os interesses individuais dos oficiais AN; inclusão destes militares no processo, através do seu envolvimento ativo, considerando as suas ideias e contribuições; estabelecer parcerias com estabelecimentos de ensino prestigiados, providenciando-lhes formações complementares de excelência; e reconhecer, valorizar e recompensar o seu empenho, através da instituição de prémios, promoções e progressões na carreira.

Antes de se garantir uma implementação correta, clara e com sucesso destas novas especializações deve-se, primeiramente, analisar a sua viabilidade e exequibilidade e as possíveis vantagens de implementar estas especializações, considerando os recursos necessários e as necessidades estratégicas da Marinha.

No que concerne à viabilidade do novo modelo de gestão da carreira dos oficiais AN, consubstanciado na criação de quatro especializações diferenciadas, é indispensável que a Marinha avalie a disponibilidade, a flexibilidade, a quantidade e a qualidade dos recursos necessários à implementação e manutenção desta mudança – sejam estes recursos materiais, financeiros, capacidade de proporcionar formação de qualidade, assim como formadores e infraestruturas capacitadas para tal.

A exequibilidade apenas será totalmente avaliada se este modelo for implementado, de tal forma que desta efetivação se possam estudar os seus resultados. Contudo, e pelo estudo efetuado, pode afirmar-se que existem diversos indícios que apontam para a sua exequibilidade - a quantidade e qualidade de dados positivos recolhidos nos questionários e entrevistas semiestruturadas, que estão em consonância com o modelo proposto, assim como o consentimento e apoio dos inquiridos no que toca à criação de novas especializações. Aliás, quando colocada a questão se estes oficiais se especializariam, 75% dos entrevistados respondeu de uma forma afirmativa. Obtiveram-se, da mesma forma, resultados positivos no questionário, na medida em

que todos os oficiais considerariam extremamente útil a criação de novas especializações para a classe AN, afirmando que o nível de eficiência organizacional aumentaria profundamente com esta mudança. Esta concordância geral aponta para uma elevada receptividade, aceitação e pré-disposição dos oficiais à mudança, crucial no sucesso eficaz e no desenvolvimento sustentável do novo modelo.

Através da realização deste estudo, da qualidade dos dados provenientes do questionário e das entrevistas estruturadas, da elevada adesão, por parte de todos os inquiridos, à criação de novos percursos de carreira, materializados em quatro especializações diferenciadas, pode-se concluir que, se alinhado com as necessidades estratégicas da Marinha, esta mudança trará as mais diversas vantagens.

Com a criação de um novo modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN, estas vantagens, de que beneficiarão e enriquecerão tanto a organização como os seus colaboradores, caracterizar-se-ão por: um planeamento efetivo da carreira destes oficiais; uma valorização individual dos talentos e capacidades, de que resultará um aumento da produtividade, do rendimento, da eficiência e da eficácia das funções desempenhadas; um aumento dos níveis de motivação e de satisfação destes oficiais, originando uma maior taxa de empenho, envolvimento e interesse; e um aumento do compromisso organizacional destes oficiais para com a Marinha, ao reconhecerem que as suas expectativas de carreira estão a ser consideradas, assim como os seus interesses pessoais e qualidades intrínsecas.

Pode-se inferir, desta investigação, que pessoas mais motivadas são pessoas mais eficientes e, conseqüentemente, mais produtivas. Contudo, “a mudança é sempre importante, quer para a motivação quer para combater o comodismo.” (resposta de um oficial AN à pergunta 18 do questionário – Apêndice B).

Neste sentido, o objetivo da criação das especializações não se pauta pela eliminação da rotatividade do pessoal, nem tão pouco da exigência de permanência destes numa só UT. Antes pelo contrário, a criação e implementação destas especializações, através de concurso, de acordo com as necessidades organizacionais, tem como intuito a edificação de quatro percursos distintos de carreira, que permitam

aos oficiais AN, e tendo em conta os seus talentos e interesses individuais, seguirem uma carreira planeada e alinhada com as suas áreas de interesse. A possibilidade de integrar percursos delineados, tendo em conta áreas de interesse e aptidão, nas carreiras destes oficiais, potenciará um aumento notável na motivação e satisfação destes, assim como permitiria que estes contribuíssem, de uma forma mais efetiva, fundamentada, eficiente e eficaz, no sucesso da organização.

Algo a não negligenciar, e que é alarmante, é a realidade do aumento dos pedidos de abates aos Quadros Permanentes e a insuficiência de pessoas. Não se pretende oficiais cujas expectativas de carreira sejam “cumprir os 8 anos obrigatórios e procurar outras oportunidades fora da Marinha” (resposta de um oficial AN à pergunta 15 do questionário – Apêndice B). Por forma a combater esta realidade, a Marinha deverá tentar, ao máximo, mas dentro dos seus limites, manter as pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas com a organização.

A implementação de novas especializações na carreira dos oficiais AN da Marinha pode trazer benefícios consideráveis, permitindo que os oficiais tenham aptidões mais especializadas, assim como melhores capacidades, competências, e *know-how* para desempenharem as suas funções.

Contudo, realça-se a importância de um planeamento cuidado para uma implementação efetiva destas especializações, assegurando que estas estão em conformidade com as necessidades estratégicas da Marinha e que haja recursos – humanos, financeiros, materiais – adequados para satisfazer as exigências de formação e o crescimento progressivo destes oficiais. “RH [*Recursos Humanos*] qualificados e motivados são o garante de uma resposta eficiente e eficaz de qualquer instituição e são o meio para implementar qualquer mudança organizacional [...] implica ter presente, numa igual proporção, tanto as necessidades da organização, como a importância de manter RH satisfeitos, motivados e comprometidos.” (Bernardo, 2022).

Limitações do estudo

Ao longo da edificação deste trabalho foram identificadas algumas limitações, as quais não devem ser negligenciadas. Levantam-se como limitações do estudo a possível resistência à mudança, por parte da organização ou dos oficiais AN, o aumento do volume de processos para a gestão do pessoal e a necessidade futura de uma contínua monitorização dos resultados da implementação do modelo.

“A mudança envolve a introdução de uma nova forma de operar ou de pensar. Surge com o objetivo de uma adaptação organizacional ao ambiente e/ou a uma melhoria da performance.” (El-taliawi, 2018). Contudo, associado a este conceito, importa abordar a noção de gestão da mudança e de resistência à mudança. “A gestão da mudança é uma componente essencial para o sucesso das organizações. A resistência é um fenómeno que afeta o processo da mudança, retardando o seu início, dificultando a sua implementação, e aumentando os custos da sua implementação” (Aninkan, 2018). Desta forma, salienta-se como limitação uma possível resistência futura à implementação de um novo modelo de gestão de carreiras, por parte da organização e dos indivíduos. Contudo, a obtenção de resultados positivos, por parte dos inquiridos, alinhados com esta transformação, minimiza esta possibilidade.

Uma das consequências da implementação do novo modelo será o aumento do volume de processos para a gestão de pessoal, pela necessidade adicional de planear, organizar e implementar novas medidas. Complementarmente, e como forma de estudar o impacto e a eficácia desta mudança, identifica-se a necessidade de uma análise mais profunda e o aumento da monitorização contínua dos resultados de implementação desta mudança, com vista à implementação de melhorias e ajustes necessários.

Estas limitações poderão causar uma certa preocupação. Contudo, se forem planeadas e controladas de uma forma estratégica, dinâmica e eficiente, pela compreensão e monitorização da resistência à mudança, pela correta gestão dos processos, e pela avaliação contínua da eficácia do modelo, prevêem-se resultados bastante positivos.

Sugestões de estudos futuros

Alinhadas com as limitações apresentadas, e por forma a colmatar as mesmas, propõem-se os seguintes estudos e futuros trabalhos que deem continuidade ao projeto presente:

- Fazer a orientação de carreira pelas Unidades AN: definir claramente os cargos e funções dos oficiais AN, dentro da Marinha e noutras Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos onde oficiais desta classe tenham cabimento orgânico.
- Implementar e avaliar o impacto do novo modelo organizacional de gestão de carreiras proposto para os oficiais AN da Marinha. Este estudo poderia incluir a análise de indicadores de desempenho, de níveis de satisfação e motivação, assim como da perceção destes oficiais em relação às mudanças implementadas.
- Estudar o modelo de carreira dos oficiais AN de Marinhas de outros Países. Tal poderia envolver o estudo de modelos de gestão de organizações similares, assim como a identificação de pontos positivos que poderiam ser implementados na Marinha Portuguesa.
- Conceber um modelo de acompanhamento e aconselhamento de carreira, consubstanciado num eficiente e eficaz sistema de informação e comunicação interna sobre assuntos de carreira, que permita prevenir disfunções e antecipar tomadas de decisão, assim como auxiliar estes oficiais na tomada de decisão da sua especialização e percurso profissional.

Bibliografia

- Abreu, J., & Soares, I. (2023). Career Management in the Portuguese Navy: Specialization as case study. *Proceedings of the 15th Annual International Conference on Education and New Learning Technologies*, Palma de Maiorca, Espanha.
- Afonso, A., & Nunes, C. (2019). *Estatística e Probabilidade, Aplicações e Soluções em SPSS*. Versão revista e aumentada. Portugal. Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/25959/3/ProbabilidadesEstatistica2019.pdf>
- Alexandre, A. (2016). *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. Lisboa, Portugal. Instituto Universitário Militar.
- Allen, M. (Ed.). (2017). *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods* (M. Allen (ed.)). Londres, Reino Unido: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483381411
- Aninkan, D. (2018). Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change: An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 1-10. Obtido de www.iiste.org
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995-2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349. doi: 10.1007/s10869-010-9157-6
- APCER. (2018). *NP 4427 Sistema de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management* (3ª ed.). Londres, Inglaterra: Kogan Page.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306. doi: 10.2307/259107
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Universidade de Lisboa.
- Assembleia da República. (1989). Lei nº 11/89, de 1 de junho. Bases gerais do Estatuto da Condição Militar. *Diário da República*, I Série nº 125, 2096. Obtido de <https://files.dre.pt/1s/1989/06/12500/20962097.pdf>
- Assembleia da República. (2011). Lei nº 64-B/2011, de 30 de dezembro - Orçamento do Estado para 2012. *Diário Da República*, 1.a Série — Nº 250, 48, 5538-(48)-5538-(244).

- Ministério da Defesa Nacional. (2014). Decreto-Lei nº185/2014, de 29 de dezembro – Lei Orgânica da Marinha. *Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 29 de dezembro de 2014*.
- Ministério da Defesa Nacional. (2015). Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República* 101 (2021).
- Assembleia da República. (2016). Portaria nº 301/2016, de 30 de novembro - Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, 23.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and Practice*. Harlow, Inglaterra. Pearson Education.
- Bellani, E., Ramadhani, S., & Tamar, M. (2018). Job Satisfaction as Predictor of employee engagement. *Atlantis Press, 127*. doi: 10.2991/icaaip-17.2018.4
- Bernardo, A. (2022). *Os reguladores de carreira, na gestão de Recursos Humanos, nas instituições militares*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências* (Sociedade Portuguesa de Inovação (ed.)). Porto: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: LIDEL.
- Cardoso, A. (2017). *O impacto da crise económico-financeira no exercício da segurança e autoridade do estado do mar*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de recursos humanos para o Séc. XXI (Sílabo (ed.); 1ª ed.)*. Lisboa, Portugal. doi: 247100/06
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, São Paulo. (Manole (ed.); 4ª ed.).
- Cielen, D., Meysman, A., & Ali, M. (2016). *Introducing Data Science*. Shelter Island, Nova Iorque: Manning Publications Co.
- Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin, 70*(4), Nova Iorque, pp. 213–220. doi: 10.1037/h0026256
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.04.001
- Czernin, L. (2021). *Gestão de carreiras dos militares: algoritmos de previsão e planeamento*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.

- El-taliawi, O. (2018). Resistance to Organizational Change. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Universidade de Singapura, Singapura. doi: 10.1007/978-3-319-31816-5
- Gonçalves, S. (2021). *Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusíada.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. doi: 10.1080/095851997341630
- Houaiss, A., & Villar, M. (2003). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Instituto António Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa Lda. Lisboa, Portugal.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (2021). Organizational and Workforce Satisfaction: Meta-Analysis of Its Relationship to Financial and Operational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 307–327. doi: 10.1037/apl0000575
- Leal, J. S. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Dissertação_Janayna_Leal.pdf
- Mairos, C. (2014). *O comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da Marinha Portuguesa*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Marcelino, V. (2022). A “revolução” de Gouveia e Melo. Uma Marinha muito para além da guerra. Portugal: Diário de Notícias. Obtido de <https://www.dn.pt/sociedade/a-revolucao-de-gouveia-e-melo-uma-marinha-muito-para-alem-da-guerra-14560933.html>
- Marinha Portuguesa (2022). Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.o 31/22, de 26 de maio.
- Marinha Portuguesa. (2018). *Orientação de carreira. Indivíduo e organização no mesmo rumo*.
- Marinha Portuguesa. (2022a). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022*. Obtido de [http://intranet.marinha.pt/organizacao/estrategia/diretivas/Documents/CE_2022_2024/DIRETIVA ESTRATÉGICA DA MARINHA/DEM22_alt1_v6 \(31MAR\).pdf](http://intranet.marinha.pt/organizacao/estrategia/diretivas/Documents/CE_2022_2024/DIRETIVA ESTRATÉGICA DA MARINHA/DEM22_alt1_v6 (31MAR).pdf)
- Marinha Portuguesa. (2022b). *Plano de Atividades 2023*. Superintendente do Pessoal.
- Marinha Portuguesa. (2022c). *A Política de Gestão das Pessoas da Marinha*.

- Marinha Portuguesa. (2022d). *Manual de gestão das pessoas: Vol. 1(B)*.
- Meireles, G. (2022). *O percurso formativo da especialização em investigação criminal e a progressão na carreira, na Guarda Nacional Republicana*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Moura, R. (2014). *Reestruturação de carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da organização do Tratado do Atlântico Norte*. Lisboa, Portugal: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2023). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. (SAGE Publications (ed.); 4ª ed.). Califórnia, Estados Unidos da América.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda. doi: 305514/10
- Ribeiro, F. (2021). *A retenção dos Militares da Marinha Portuguesa: Fatores explicativos das saídas extemporâneas*. Lisboa, Portugal: Escola Naval.
- Sá, P., Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: técnicas de recolha de dados* (Vol. 2). Aveiro, Portugal. doi: 10.34624/ka02-fq42
- Santos, L., Silveira, J., Alexandre, A., Carvalho, L., Mateus, M., Pedro, N., Costa, P., & Martins, N. (2017). *Modelos de Desenvolvimento de Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas: Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção “ARES”, 16. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário Militar.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.). Harlow, Inglaterra: Pitman Publishing.
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão. doi: 10400.26/18687
- Siricharoen, W., & Siricharoen, N. (2015). How Infographic should be evaluated? *ICIT 2015 The 7th International Conference on Information Technology*, pp. 558–564. Amman, Jordan. doi: 10.15849/icit.2015.0100
- Soares, I. (2018). *Learning Outcomes no Ensino Superior Português: perfis de competências da área científica das Ciências Empresariais*. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.

- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54. doi: 10.1590/s1415-65552003000400003
- Tracy, S. (2013). Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. *Revija za sociologiju*, 43(1): 97-101. Chichester, West Sussex, Reino Unido: Wiley-Blackwell. doi: 10.5613/rzs.43.1.6
- Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career Self-Management as a Key Factor for Career Wellbeing. In I. Potgieter, N. Ferreira, & M. Coetzee (Eds.), *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. Suíça: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-28180-9_6
- Wu, M., Zhao, K., & Fils-Aime, F. (2022). Response rates of online surveys in published research: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 7, 100206. Chicago, Estados Unidos da América. doi: 10.1016/j.chbr.2022.100206
- Ziegenfuss, J., Easterday, C., Dinh, J., Jaka, M., Kottke, T., & Canterbury, M. (2021). Impact of demographic survey questions on response rate and measurement: A randomized experiment. *Survey Practice*, 14 (1). doi: 10.29115/SP-2021-0010

Apêndices

Apêndice A – Descrição da informação fornecida pela base de dados

- DATA_REF [*Data de referência*]
- NII [Número de Identificação Individual]
- SIGQUADRO [*Sistema Integrado de Gestão do Quadro*]
- DATQUADRO [*Data do Quadro*]
- SITQUADRO [*Situação do Quadro*]
- DATSITQUADRO [*Data de Situação do Quadro*]
- CATEGORIA
- SIGPOSTO [*Sistema Integrado de Gestão do Posto*]
- DATPOSTO [*Data do Posto*]
- SIGCLASSE [*Sistema Integrado de Gestão da classe*]
- DATCLASSE [*Data da classe*]
- SIGUNIDADE [*Sistema Integrado de Gestão da Unidade*]
- DESUNIDADE [*Designação da unidade*]
- DATAPRESENT [*Data de apresentação*]
- DATDESTAC [*Data de destacamento*]
- ESP [*Especialização*]
- DEESP [*Designação da especialidade*]
- DIAS
- HORAS
- MINUTOS
- DATNASC [*Data de nascimento*]
- DATINCORP [*Data de incorporação*]
- SEXO
- HABILITAÇÕES

Apêndice B – Questionário

Modelo organizacional de gestão da carreira dos Oficiais da classe de Administração Naval: a especialização como estudo de caso.

O presente questionário insere-se no âmbito da realização da dissertação de mestrado, cujo tema é "Modelos organizacionais de gestão da carreira dos Oficiais de Administração Naval: a especialização como estudo de caso", e tem como objetivo um apuramento primordial de informações relativas aos oficiais da classe de Administração Naval.

Pretende-se, recorrendo ao desenvolvimento de um modelo organizacional orientado para a gestão das carreiras dos oficiais da classe de Administração Naval, potenciar o compromisso e a satisfação, a motivação e a eficiência organizacional. Estudar-se-á, também, a necessidade de criação de especializações adicionais, em áreas específicas e críticas para a classe.

Pergunta 1 – Posto

- Guarda-marinha
- Segundo-tenente
- Primeiro-tenente
- Capitão-tenente
- Capitão-de-fragata

Pergunta 2 – Sexo

- Feminino
- Masculino

Pergunta 3 – Idade

Pergunta 4 – Número de horas de embarque

- 0-500 horas
 - 500-1500 horas
 - 1500-2500 horas
 - 2500-3500 horas
 - 3500-4500 horas
-

-
- 4500-5500 horas
 - 5500-6500 horas
 - mais de 6500 horas

Pergunta 5 – Estado civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- Viúvo/a
- União de facto

Pergunta 6 – Tem filhos?

- Sim
- Não

Pergunta 7 – Distância de casa à sua unidade

- 0-50 km
- 50-100 km
- 100-200 km
- 200-400 km
- mais de 400 km

Pergunta 8 – Como classificaria o seu nível de satisfação atual com a Marinha?

- 1 – Totalmente insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Moderadamente satisfeito
- 5 - Satisfeito
- 6 – Totalmente satisfeito

Pergunta 9 – Como classificaria o seu nível de satisfação com o modelo atual de gestão da carreira dos Oficiais de Administração Naval?

- 1 – Totalmente insatisfeito
 - 2 - Insatisfeito
-

-
- 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Moderadamente satisfeito
 - 5 – Satisfeito
 - 6 – Totalmente satisfeito
-

Pergunta 10 – Considera-se realizado/a nas tarefas que executa diariamente?

- 1 – Totalmente insatisfeito
 - 2 - Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Moderadamente satisfeito
 - 5 – Satisfeito
 - 6 – Totalmente satisfeito
-

Pergunta 11 – Como classificaria o seu nível de motivação na Marinha?

- 1 – Totalmente desmotivado
 - 2 - Desmotivado
 - 3 – Pouco motivado
 - 4 – Moderadamente motivado
 - 5 – Motivado
 - 6 – Totalmente motivado
-

Pergunta 12 – Considera que o seu nível de motivação afeta o seu desempenho?

- Sim
 - Não
-

Pergunta 13 – Que funções já desempenhou ao longo da sua carreira militar, nas diferentes Unidades por que já passou?

Pergunta 14 – Escolha uma ou mais das seguintes opções que o levariam a considerar sair da Marinha:

- Remuneração mensal
 - Estabilidade familiar e pessoal
 - Satisfação no trabalho
-

-
- Progressão na carreira
 - Nenhuma das opções
-

Pergunta 15 – Quais são as suas expectativas de carreira (ex: unidades em que gostava de trabalhar, cargo que gostaria de exercer, etc.)?

Pergunta 16 – Como classificaria o seu nível de oportunidades de crescimento pessoal e profissional ao longo da sua carreira?

- 1 - Falta de oportunidades
 - 2 – Poucas oportunidades
 - 3 – Algumas oportunidades
 - 4 – Oportunidades razoáveis
 - 5 – Boas oportunidades
 - 6 – Muitas oportunidades
-

Pergunta 17 – Concorda, de acordo com a atual gestão de carreira dos Oficiais de Administração Naval, com o pouco tempo de serviço em cada Unidade (permanência de cerca de 3 anos e constante mudança de Unidade) e com o desempenho de diferentes funções?

- Sim
 - Não
-

Pergunta 18 – Se respondeu "Não" à pergunta anterior, o que mudaria?

Pergunta 19 – Considera adequadas e suficientes as unidades curriculares ministradas, ao longo do curso da Escola Naval, para o desempenho das suas funções nas diferentes unidades?

- 1 – Totalmente insuficientes
 - 2 - Insuficientes
 - 3 – Pouco suficientes
 - 4 – Moderadamente suficientes
 - 5 – Suficientes
 - 6 – Totalmente suficientes
-

Pergunta 20 – Considera necessário continuar os seus estudos, através de formação pós-graduada ou de curta duração, para um melhor desempenho das suas funções nas diferentes unidades?

- 1 – Totalmente desnecessário
- 2 - Desnecessário
- 3 – Pouco necessário
- 4 – Moderadamente necessário
- 5 – Necessário
- 6 – Totalmente necessário

Pergunta 21 – Considera úteis as especializações "Monitor de Educação Física", "Informática" e "Ciberdefesa" previstas no Despacho do Almirante CEMA n.º 31/2, para os Oficiais de Administração Naval?

- Monitor de Educação Física
 - Inútil
 - Pouco útil
 - Útil
 - Muito útil
- Informática
 - Inútil
 - Pouco útil
 - Útil
 - Muito útil
- Ciberdefesa
 - Inútil
 - Pouco útil
 - Útil
 - Muito útil

Pergunta 22 – Consideraria útil a criação de novas especializações para os Oficiais de Administração Naval, com vista ao aumento da eficiência organizacional?

- 1 – Totalmente inútil
-

-
- 2 - Inútil
 - 3 – Pouco útil
 - 4 – Moderadamente útil
 - 5 – Útil
 - 6 – Totalmente útil

Pergunta 23 – Selecione as especializações que, na sua opinião, acrescentariam valor à carreira de um Oficial de Administração Naval e à organização.

- Gestor de aquisições e contratos
- Operações logísticas
- Gestão de Pessoas
- Digital business (BI)
- Nenhuma
- Outras

Pergunta 24 – Se respondeu "outra" na pergunta anterior, que especialização acrescentaria?

Pergunta 25 – Considera que o nível de eficiência organizacional aumentaria com a criação de novas especializações, focadas em funções específicas e características de um Oficial de Administração Naval?

- 1 - Nível de eficiência diminui
 - 2 - Nível de eficiência abaixo do esperado
 - 3 - Nível de eficiência razoável
 - 4 - Nível de eficiência satisfatório
 - 5 - Nível de eficiência acima do esperado
 - 6 - Nível de eficiência aumenta
-

Apêndice C – Entrevista semiestruturada

Carreira

1. Concorda com o atual modelo de gestão das carreiras dos Oficiais de Administração Naval?
2. Como tem sido a evolução da sua carreira dentro da instituição? As funções que desempenha atualmente foram sempre as mesmas ou mudaram com o tempo? Porque mudaram (ou porque não)?
3. Qual a próxima Unidade/Estabelecimento/Órgão onde gostaria de desempenhar funções (curtoprazo – 3/5 anos)? Depois de destacar dessa unidade, qual a U/E/O onde gostaria de desempenhar funções (médio prazo – 5/10 anos)?
4. Gostaria que houvesse um incentivo ou uma maior mobilidade interna por parte da Marinha, por forma a desempenhar certas funções noutras unidades que fossem ao encontro das suas expectativas de valorização profissional ou evolução de carreira?

Formação

5. Considera que a formação académica que recebeu durante o seu percurso na Escola Naval está adequada aos requisitos dos cargos e/ou das funções que exerceu ao longo da sua carreira?
6. Que lacunas identifica?
7. Considera que, no início da sua carreira, possuía os conhecimentos necessários para desempenhar os cargos e/ou as funções que lhe foram atribuídas?
8. Considera importante a formação contínua ao longo da vida?

Especialização

9. A que áreas considera importante dar enfoque, no âmbito da formação contínua?
10. Concorda com a importância de ter uma atenção especial com a gestão e retenção de talentos, particularmente em áreas de grande especialização e de grande procura externa?
11. Na sua opinião, e tendo em conta as suas expectativas de carreira, especializar-se-ia em alguma área?
12. Considera que a Marinha proporciona oportunidades para adquirir e/ou atualizar competências e conhecimentos?

Motivação e satisfação

13. Considera-se motivado e satisfeito nas funções que exerce atualmente?
14. Quais os fatores que o levam a estar mais e menos motivado?
15. Pode indicar alguns aspetos que potenciariam o aumento da sua motivação, no que toca à evolução da sua carreira?

Apêndice D – Matriz de códigos e subcódigos da entrevista semiestruturada

Carreira

- 1. Concorda com o atual modelo de gestão das carreiras dos Oficiais de Administração Naval?**
 - Sim
 - Não/Não existe

- 2. Como tem sido a evolução da sua carreira dentro da instituição? As funções que desempenha atualmente foram sempre as mesmas ou mudaram com o tempo? Porque mudaram (ou porque não)?**
 - Chefe de serviço/departamento numa UN
 - Gestão Logística
 - Gestão Financeira
 - Ensino/Formação
 - Gestão de Suporte

- 3. Qual a próxima Unidade/Estabelecimento/Órgão onde gostaria de desempenhar funções (curtoprazo – 3/5 anos)? Depois de destacar dessa unidade, qual a U/E/O onde gostaria de desempenhar funções (médio prazo – 5/10 anos)?**
 - Gestão Logística
 - Gestão Financeira
 - Ensino/Formação
 - Gestão de Suporte
 - Não tenho expectativas de carreira/Reserva

- 4. Gostaria que houvesse um incentivo ou uma maior mobilidade interna por parte da Marinha, por forma a desempenhar certas funções noutras unidades que fossem ao encontro das suas expectativas de valorização profissional ou evolução de carreira?**
 - Expectativas de carreira negligenciadas/má mobilidade interna
 - Expectativas de carreira ponderadas/mobilidade interna adequada

Formação

- 5. Considera que a formação académica que recebeu durante o seu percurso na Escola Naval está adequada aos requisitos dos cargos e/ou das funções que exerceu ao longo da sua carreira?**
- Adequada
 - Inadequada
- 6. Que lacunas identifica?**
- Gestão Financeira
 - Gestão Logística
 - Nenhuma
 - Elevada diversificação (pouca especialização)
- 7. Considera que, no início da sua carreira, possuía os conhecimentos necessários para desempenhar os cargos e/ou as funções que lhe foram atribuídas?**
- Adequado/Possuía bases, mas precisei de atualizar conhecimentos
 - Inadequado
- 8. Considera importante a formação contínua ao longo da vida?**
- Extremamente importante
 - Parcialmente importante

Especialização

- 9. A que áreas considera importante dar enfoque, no âmbito da formação contínua?**
- Gestão Logística
 - Gestão Financeira
 - Ensino/Formação
 - Gestão de Suporte
- 10. Concorda com a importância de ter uma atenção especial com a gestão e retenção de talentos, particularmente em áreas de grande especialização e de grande**

procura externa?

- Importante
- Insignificante

11. Na sua opinião, e tendo em conta as suas expectativas de carreira, especializar-se-ia em alguma área?

- Gestão Logística
- Gestão Financeira
- Ensino/Formação
- Gestão de Suporte
- Nenhuma
- Não sei

12. Considera que a Marinha proporciona oportunidades para adquirir e/ou atualizar competências e conhecimentos?

- Sim
- Proporciona formações, mas não proporciona condições para as frequentar

Motivação e satisfação

13. Considera-se motivado e satisfeito nas funções que exerce atualmente?

- Desmotivado e insatisfeito
- Total/Parcialmente motivado e satisfeito

14. Quais os fatores que o levam a estar mais e menos motivado?

- Fatores de motivação
 - Organização e estabilidade
 - Reforma antecipada e regalias que daqui advém
 - Paixão pelo desafio e pelo que faz
- Fatores de desmotivação
 - Vencimento
 - Falta de tempo, organização, condições de trabalho e formações/oportunidades

- Incerteza da carreira e do futuro na organização
- Inflexibilidade e falta de valorização e prestígio

15. Pode indicar alguns aspetos que potenciariam o aumento da sua motivação, no que toca à evolução da sua carreira?

- Aumento dos vencimentos e das regalias
- Melhoria das condições de trabalho e aumento de formações/oportunidades
- Planeamento efetivo e valorização de carreiras

Apêndice E – Caracterização funcional dos oficiais da classe AN

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	EMFAR (DL N.º 90/2015)
CARREIRA MILITAR	Conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.	Artigo 27.º
INGRESSO NA CLASSE	O ingresso na classe de AN faz-se no posto de guarda-marinha, de entre os alunos da Escola Naval habilitados com o grau de mestre em ciências militares navais.	Artigo 202.º
DURAÇÃO DA CARREIRA	Otimiza-se o desenvolvimento da carreira militar para um horizonte temporal de 40 anos de tempo de serviço militar.	Preâmbulo
PROMOÇÃO	Mudança para o posto da categoria seguinte: por diuturnidade; antiguidade; escolha; distinção; a título excepcional).	Artigo 50.º a 56.º
PROGRESSÃO VERTICAL	O desenvolvimento da carreira militar ocorre de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.	Artigo 124.º
PROGRESSÃO HORIZONTAL	O militar pode optar por uma progressão horizontal, ficando sujeito à permanência no mesmo posto e progredindo em posições remuneratórias específicas.	Artigo 125.º
AVALIAÇÃO	Visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado.	Artigo 81.º
FORMAÇÃO	O militar tem direito a formação contínua adequada às especificidades do respetivo quadro especial, visando a obtenção ou atualização de conhecimentos técnico-militares necessários ao exercício das funções	Artigo 118.º
TEMPOS MÍNIMOS	O tempo mínimo de permanência em cada posto para acesso ao posto imediato é de: a) Dois anos no posto de guarda-marinha; b) Quatro anos no posto de segundo-tenente; c) Sete anos no posto de primeiro-tenente; d) Cinco anos no posto de capitão-tenente;	Artigo 199.º

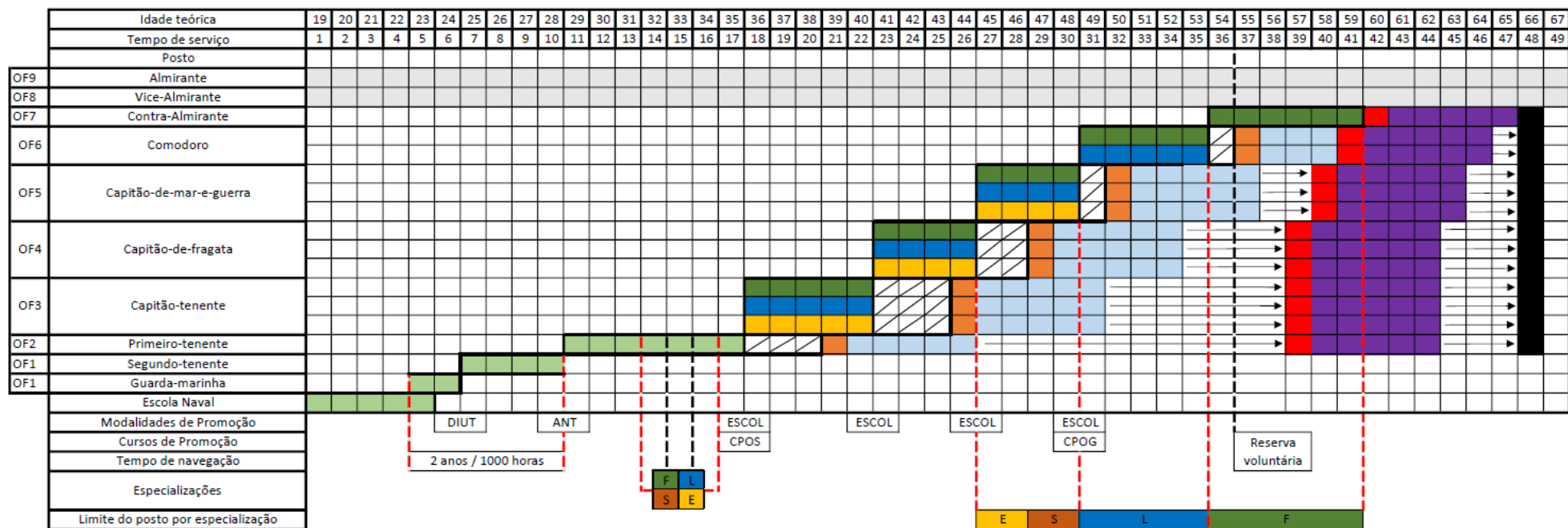
	e) Quatro anos no posto de capitão-de-fragata; f) Quatro anos no posto de capitão-de-mar-e-guerra.	
CLASSES E POSTOS	Na classe de AN, os oficiais distribuem-se pelos postos de contra-almirante, comodoro, capitão-de-mar-e-guerra, capitão-de-fragata, capitão-tenente, primeiro-tenente, segundo-tenente e guarda-marinha.	Artigo 201.º
CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL DA CLASSE AN	a) Direção, inspeção e execução de atividades no âmbito: da organização e gestão dos recursos financeiros; do abastecimento da Marinha; das tecnologias da informação, da organização e racionalização do trabalho, da análise ocupacional e da investigação operacional; b) Exercício de funções de: justiça; em estados-maiores; natureza diplomática de Portugal no estrangeiro; em missões militares junto de representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro ou no âmbito de acordos internacionais; c) Desempenho de cargos internacionais no âmbito de acordos internacionais; d) Exercício de outras funções para as quais sejam requeridos os conhecimentos técnico-profissionais da classe.	Artigo 204.º
TEMPO DE EMBARQUE E DE NAVEGAÇÃO	2 anos de tempo de embarque e 1000 horas de tempo de navegação, realizados nos postos de oficial subalterno.	Anexo II
CURSOS DE PROMOÇÃO	Para acesso a comodoro, o curso de promoção a oficial general, por escolha; e para acesso a capitão-tenente, o curso de promoção a oficial superior, por antiguidade.	Artigo 200.º
RESERVA	Reserva é a situação para que transita o militar no ativo quando atinge o limite de idade previsto para o seu posto; complete o tempo máximo de permanência no posto; tenha completado 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade.	Artigo 141.º e 153.º
REFORMA	Reforma é a situação para que transita o militar, no ativo ou na reserva, que atinga 66 anos; complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na reserva fora da efetividade de serviço; requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade.	Artigo 142.º e 161.º
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Por licença ilimitada ou por abate aos Quadros Permanentes.	Artigo 105.º e 171.º

Apêndice F – Categorização das UT

UT	ESPECIALIZAÇÃO
BASE NAVAL DE LISBOA	Gestão Financeira
CCF - ESCOLA DE FUZILEIROS	Gestão Logística
COMANDO DO CORPO DE FUZILEIROS	Gestão Logística
COMANDO NAVAL	Gestão Financeira
COMISSÃO CULTURAL DE MARINHA	Gestão Financeira
CONSELHO SUPERIOR DE DISCIPLINA DA ARMADA	Gestão de Suporte (Direito)
COOPERAÇÃO NO DOMÍNIO DA DEFESA COM ANGOLA	Ensino e Formação Gestão de Suporte
CRUZ VERMELHA PORTUGUESA	Gestão de Suporte (Gestão de Saúde)
DEPARTAMENTO MARÍTIMO DA MADEIRA	Gestão Financeira
DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO CENTRO	Gestão Financeira
DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO NORTE	Gestão Financeira
DEPARTAMENTO MARÍTIMO DO SUL	Gestão Financeira
DEPARTAMENTO MARÍTIMO DOS AÇORES	Gestão Financeira
DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO	Gestão Logística Gestão Financeira
DIREÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	Gestão Financeira Gestão de Suporte (Gestão de Dados)
DIREÇÃO DE ANÁLISE E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Gestão de Suporte (Gestão de Dados)
DIREÇÃO DE APOIO SOCIAL	Gestão Financeira
DIREÇÃO DE AUDITORIA E CONTROLO FINANCEIRO	Gestão Financeira
DIREÇÃO DE CONTABILIDADE E OPERAÇÕES FINANCEIRAS	Gestão Financeira
DIREÇÃO DE NAVIOS	Gestão Financeira Gestão Logística Gestão de Suporte (Gestão de Projetos)
DIREÇÃO DE PESSOAL	Gestão Financeira
DIREÇÃO DE SAÚDE	Gestão de Suporte (Gestão de Saúde)
DIREÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES	Gestão Financeira Gestão Logística
DIREÇÃO DE TRANSPORTES	Gestão Financeira
DIREÇÃO INFRAESTRUTURAS	Gestão Financeira
DIREÇÃO-GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA	Gestão Financeira Gestão Logística Gestão de Suporte (Gestão de Projetos e Inovação)
EMBAIXADA DE PORTUGAL NA CIDADE DE BRASÍLIA	Gestão de Suporte (Direito)
EMGFA - COMANDO OPERACIONAL DA MADEIRA	Gestão Financeira Gestão Logística Gestão de Suporte
EMGFA - HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS	Gestão Financeira Gestão de Suporte (Gestão de Saúde)

EMGFA-DIREÇÃO DE FINANÇAS	Gestão Financeira
EMGFA-GABINETE DO CEMGFA	Gestão Financeira
EMGFA-HFAR - POLO DE LISBOA	Gestão Financeira Gestão de Suporte (Gestão de Saúde)
EMGFA-INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR	Ensino e Formação
EQUIPA DE ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DOS NPO	Gestão Financeira
ESCOLA DE TECNOLOGIAS NAVAIS	Ensino e Formação Gestão Financeira Gestão Logística
ESCOLA NAVAL	Ensino e Formação Gestão Financeira Gestão Logística
ESQUADRILHA DE SUBSUPERFÍCIE	Gestão Logística
ESTADO MAIOR DA ARMADA	Gestão Financeira Gestão Logística Gestão de Suporte
GAB.LIG.MARINHA - NAVSUPSYSCOM-WEAPON SYSTEMS SUPPORT	Gestão Logística
GABINETE DO CEMA	Gestão de Suporte (Direito) Gestão Financeira
INSPEÇÃO-GERAL DA MARINHA	Gestão Financeira
INSTITUTO HIDROGRÁFICO	Gestão Financeira
MDN-DIREÇÃO-GERAL DE RECURSOS DA DEFESA NACIONAL	Gestão Financeira
MDN-INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL	Gestão de Suporte
MDN-SECRETARIA-GERAL	Gestão Financeira
MESSE DE CASCAIS	Gestão Financeira Gestão Logística
NATO GEOSPATIAL, METEOROLOGICAL AND OCEANOGRAPHIC COE	Gestão Financeira
NATO-NCI / NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION ACADEMY	Gestão Financeira
PROJETO SWAIMS	Gestão Financeira
SUBMARINE COMMON IN-SERVICE SUPPORT PROGRAMME	Gestão Logística
SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS	Gestão Financeira
SUPERINTENDÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Gestão de Suporte
SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	Gestão Financeira
SUPERINTENDÊNCIA DO PESSOAL	Gestão Financeira Gestão de Suporte (Gestão de pessoas)
TRIBUNAL DA RELAÇÃO-PORTO	Gestão de Suporte
UNIDADE APOIO INSTALAÇÕES CENTRAIS MARINHA	Gestão Financeira
UNIDADE TEC DE ACOMP E MONOT DO SETOR PÚBL EMPRESARIAL	Gestão Financeira

Apêndice G – Modelo organizacional de gestão da carreira dos oficiais AN



	Tempo mínimo por posto
	Limite de idade de passagem à reserva
	Reserva fora da efetividade de serviço
	Exclusão de promoção por escolha
	Passagem à reserva por exclusão de promoção
	Reforma por limite de idade
	Posto que não existe para os oficiais AN

DIUT	Promoção por diuturnidade
ANT	Promoção por antiguidade
ESCOL	Promoção por escolha
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
F	Gestão Financeira
L	Gestão Logística
S	Gestão de Suporte
E	Ensino e Formação

CAREER MANAGEMENT IN THE PORTUGUESE NAVY: SPECIALIZATION AS CASE STUDY

J. Abreu¹, I. Soares²

¹Portuguese Naval Academy (PORTUGAL)

²Portuguese Naval Research Center (PORTUGAL)

Abstract

Change has always been present: in people, in organizations, in technologies and in people's mentalities, proving to be progressively more pronounced these days. Currently, organizations demand constant attention, proactivity, and adaptability. Thus, promoting, developing, and investing in the initial, complementary, and continuous training of their employees, encouraging the acquisition of new learning capabilities and experiences, and instigating the development of new skills and a permanent and intense updating of knowledge and skills.

This current situation, characterized by uncertainty, inevitability and change, the commitment and development of competitive advantages by organizations has been imperative. These have emphasized the role and importance of people in the success of organizations. Since people are so essential, so significant and so indispensable for organizations, the need to make them more aware of the power and importance of the individuals that constitute them becomes crucial.

The concern with career management has increasingly assumed a crucial role in people management, not only regarding the organizational aspect, but also regarding the individual aspect. Portuguese Navy did not escape this reality. Military personnel have, throughout their career, different roles, inherent to their positions, which must be related to the respective class and of increasing complexity and demand.

Career management should, as such, and in a military context, be based on an integrated point of view of Human Resources, resorting to internal recruitment, by identifying the positions to be filled and the proper positioning of individuals, through the search for best talents and skills, and the specification of the respective functions.

Specialization is an inevitable reality that should be sought to promote and optimize the quality, effectiveness and efficiency of the functions performed by the military, not devaluing high quality general training. Through the already existing specializations or other specific ones in management and administration, organizational commitment and motivation could be enhanced and, concomitantly, fostering efficiency in the performance of specific functions of the class.

Portuguese Navy, in general, and the military people, in particular, could have a lot to gain from promoting more specialized officers in the area of management and administration, not only from a personal point of view, in terms of functions and skills, but also from a generalist perspective, in terms of supporting decision-making in new areas of risk management, compliance, auditing, business development, communication and information strategy, among others.

Present study gathered results from three diverse sources: secondary data provided by Portuguese Navy, regarding data from 2011 to 2022, and primary data retrieved from questionnaires (n=66) and interviews (n=10). Data was analysed using Microsoft Excel and MAXQDA. Questionnaires and interviews were primarily regarding Supply officers' motivations and expectations and opinion about career model.

Our findings show that most officers agree with a different career model, with better foundation training and a specialization model based on job family model. Findings also show that across

the years, navigation time has been decreasing for most officers. As such, the decrease in navigation time amplifies the need to optimize these officers' skills in land positions and functions.

Keywords: Career, Efficiency, Military, Motivation, Portuguese Navy, Skills, Specialization, Talent.

INTRODUCTION

Nowadays' organizational environment realities have been increasingly studied, as it has been allied with a substantial increase in complexity, dynamism, technology, competitiveness, and controversy. People that belong to an organization, their skills and abilities are, truly, the heart of an organization. As Mário Ceitil mentions in *Human Resources Management in the 21st century*, "People aren't just the main source of organizations' wealth, but it is in them and in the dynamics created by their skills, motivations and expectations that lies the true meaning, and also the hope, in their survival and future progress". (Ceitil, 2008)

Career

Currently, organizations want constant attention, proactivity, and adaptability, promoting, developing, and investing in the initial, complementary, and continuous training of their employees, encouraging the acquisition of new knowledge and experiences, while waiting for the development of new skills and a permanent and intense updating expertise and competence.

The concept of career has been undergoing changes and there is no unanimous and uniform definition in the literature, as it presents multiple meanings. This term can be described as a professional development associated with a succession of positions; an evolutionary path marked by an increase in complexity, and a concomitant increase in the importance of training; a course of differentiated activities, accompanying the experiences lived by the individual; or a professional path in which the focus is the individual and their perception, awareness, and know-how of professional experiences. (Rego et al., 2015)

Lately, individuals have increasingly taken control of their own careers, to the detriment of the organizations' interests. The permanent tension between individualist impulses and gregarious interests has been changing in the current context. It is, therefore, a complex theme, as far as, for some, the career can be interpreted in one way, and for others, in a completely different way, depending on an endless set of factors and variables that they consider mattering, or not.

Military career

The Statute of the Armed Forces Military Personnel (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de Maio Estatuto Dos Militares Das Forças Armadas, 2021), defines a military career as "*the hierarchical set of ranks, developed by categories, which is materialized in special tables and which corresponds to the performance of positions and the exercise of different functions*", according to article 27 of Decree-Law n.º 90/2015, of May 29th.

Regarding career development, according to article 124 of Decree-Law n.º 90/2015, of May 29, this statute characterizes it as "the promotion of military personnel to different ranks, in each category, according to the respective general and special conditions, taking into account the qualifications, time per rank and merit revealed in the professional performance and the structural needs of the Armed Forces... (and) must allow for a meaningful and functionally effective permanence in the different ranks that constitute it." (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de Maio Estatuto Dos Militares Das Forças Armadas, 2021)

Under the terms of Law n.º 11/89, of June 1st, referring to the General Bases of the Statute of the Military Condition (Lei n.º 11/89, de 1 de junho - Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, 1989), the article 11 defines that all military personnel have the right to a career progression and that their career development is ruled by the principles of "*Relevance of valuing military training; Use of professional capacity, assessed according to revealed competence and experience; Adaptation to innovation and transformation resulting from scientific, technical and operational progress; Harmonization of individual abilities and interests with the interests of the armed forces*".

Regarding to training, in military context, “*military personnel have the right and duty to receive general, civic, scientific, technical and professional training and education, initial and permanent, suitable for the full exercise of the functions and missions assigned to them*”, as referenced in article 12 of the previous legal document. (Lei n.º 11/89, de 1 de junho - Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, 1989)

These definitions allow us to envision that the military will have, throughout their career, different functions, inherent to their positions, which should be related to the respective class and of increasing complexity and demand.

Given the current situation, characterized by uncertainty, inevitability and change, the commitment and development of competitive advantages by organizations has been imperative. These have emphasized the role and importance of people in the success of organizations. In this way, the management of people and their careers has proved to be preponderant, as it seeks to meet organizational and individual needs, allowing understanding of the person-work-organization relationship, always from the perspective of achieving the best vision-mission-execution.

In the current organizational context of the Portuguese Navy, preserving the human capital, stimulating, and developing its capabilities and skills and fostering organizational and individual growth is a major challenge. Regarding this study, it is intended to frame the concepts of motivation and organizational commitment in all its dimensions, in the specific context of the Portuguese Navy, and, in particular, regarding Supply officers.

METHODOLOGY

The starting question that was defined to start this investigation was “What’s the organizational model for managing Supply officers’ careers that enhances organizational commitment and motivation and, at the same time, fosters effectiveness and efficiency in the performance of specific functions of these officers?” Based on this question, some questions were formulated, to which we wanted find answers:

- Question 1 - How has the Portuguese Navy Supply officers’ careers been evolving, in terms of positions and functions, over time?
- Question 2 - What is the evolution and impact of navigating hours on the Supply officers’ career?
- Question 3 - What is the motivation and satisfaction levels of these officers in the Naval in relation to their career and how does this affect commitment and organizational efficiency?
- Question 4 - How can the specialization of these officers be integrated into a new career management model and to what extent can this affect commitment and organizational efficiency?

Initially, a quantitative approach of the methodology was used, by surveying and processing information statistically, through the completion of a questionnaire and, thereafter, qualitatively, by understanding the individual perceptions and motivations through interviews regarding specific elements.

Sample

The target population for this investigation was focused on Supply officers, which includes the areas of logistics and finance, from the Portuguese Navy. Regarding the questionnaires, they were applied to 127 Supply officers of the following ranks: Ensign, Lieutenant Junior Grade, Lieutenant, Lieutenant-Commander, and Commander. In addition to the questionnaires, 10 interviews were conducted, through semi-structured interviews with key members of the organization.

Data collection and analyzing methods

Data was collected from three different sources: secondary data provided by the Portuguese Navy, from 2011 to 2022, primary data retrieved from the questionnaires (n=66), and interviews (n=10).

The first database consisted of data from all Supply officers, reflecting their rank and accumulated navigation hours by year. These data allowed us to study the evolution of navigation hours over the years. For this analysis we used the Microsoft Excel software.

Regarding the questionnaire, it was applied to 127 officers and consisted of 25 questions, both quantitative and qualitative. Quantitative questions allowed the development of patterns, trends, and comparison between variables. On the other hand, qualitative questions facilitated a deeper understanding of the experiences, perceptions, and motivations of individuals.

The interview, conducted to 10 Supply officers, consisted of 15 questions, which provided unique and detailed information about the experiences, opinions, and perspectives of the interviewees, complementing the data previously obtained. The content analysis of the interviews was performed using MAXQDA software, version 12. This interview questions contained topics about Supply officers' careers, training, specializations and motivation and satisfaction.

RESULTS

In this chapter we will demonstrate the evolution of the navigation hours, between 2011 and 2021, and how it affects these officers' careers; showcase the results obtained from the questionnaire, from which it was obtained a 52% of valid answers (n=66); and analyse interviews information, which allowed us to explore the participants experiences, perspectives, and motivations.

Evolution of the navigation hours

Supply officers perform out their first boarding commission as Junior Officers, meaning that, between the grade Ensign (grade where they stay two years) and Lieutenants Junior Grades (grade where they stay four years). With data referring to the years of 2011 to 2021, the goal was to study the accumulated navigation hours referring to the second year Lieutenants Junior Grade, the year in which, normally, they stop navigate and begin to perform duties on land.

Fig. 1 represents the average navigation hours for the years 2011 to 2012 and 2020 to 2021, with approximately 4400 hours and 2800 hours, respectively. These data demonstrate a difference of 1600 hours, a fact that verifies that these Supply officers have been navigating significantly less.

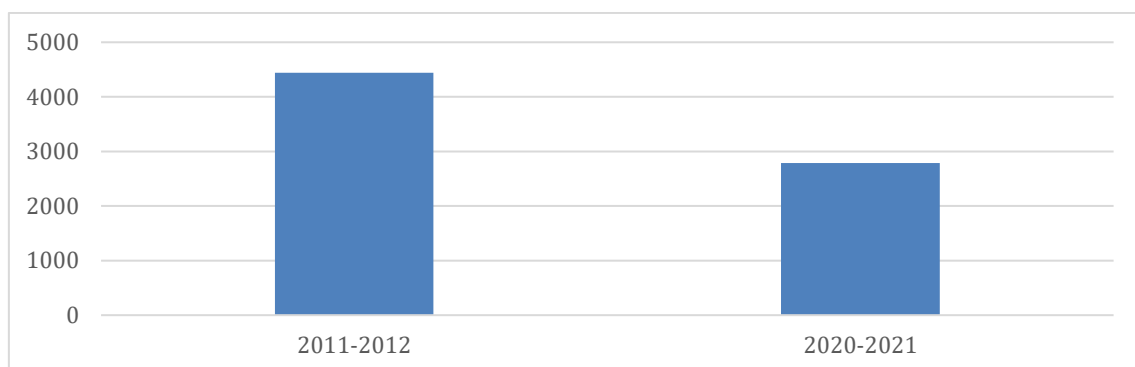


Figure 1. Comparison of second year Lieutenants Junior Grade's navigation hours between 2011 and 2021.

Questionnaire analysis

This questionnaire aimed to analyse the evolution of the Supply officers' careers, from the point of view of career development, in terms of responsibilities and functions; measure the level of motivation, career expectations and the need for specialization training; and study the

effectiveness of these officers' specialization as a mechanism to increase commitment and organizational efficiency, within the scope of managing people and resources.

The questionnaire was designed using Microsoft Forms and applied to a total of 127 Supply officers, from Ensign to Commander. 66 responses were obtained, corresponding to a response rate of 52%. Discriminating by ranks, these were the response rates obtained: 86% for Lieutenants Junior Grades; 77% for Ensigns; 67% for Lieutenants; 48% for Lieutenant-Commanders; and 30% for Commanders.

Fig. 2 shows that Supply officers are moderately satisfied with the Portuguese Navy, as the majority voted between level 3 and 4, which give us an average of 3.52.

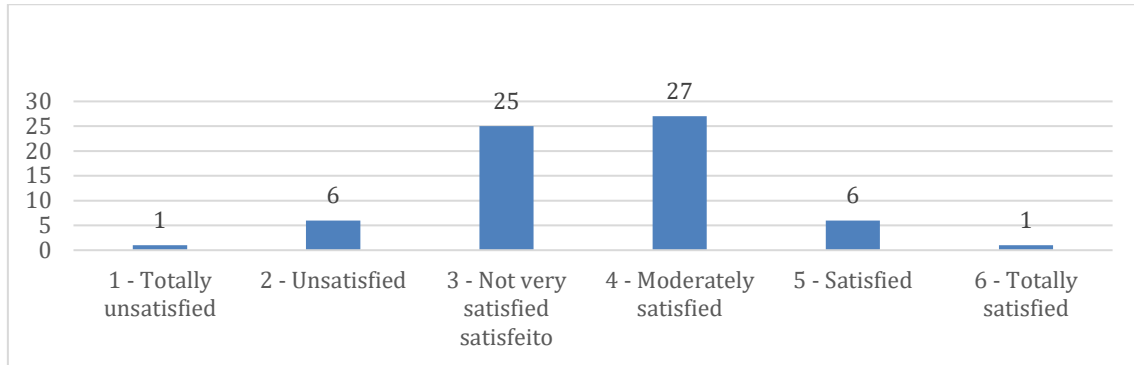


Figure 2. Current satisfaction level with the Portuguese Navy.

Fig. 3 show us that Supply officers are mostly unsatisfied with the current supply officers' career management model, as the majority voted between level 2, 3 and 4, which give us an average of 2.92.

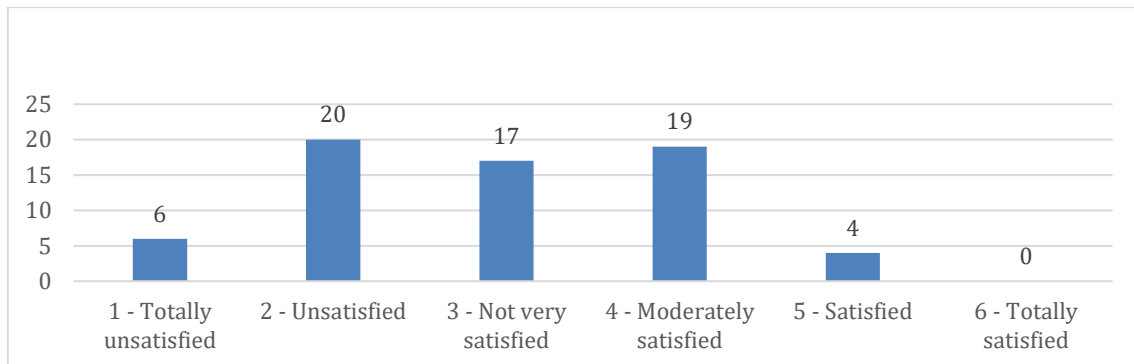


Figure 3. Level of satisfaction with the current supply officers' career management model.

Fig. 4 shows that Supply officers are satisfied with their daily tasks, as the majority voted between level 4 and 5, which give us an average of 4.23.

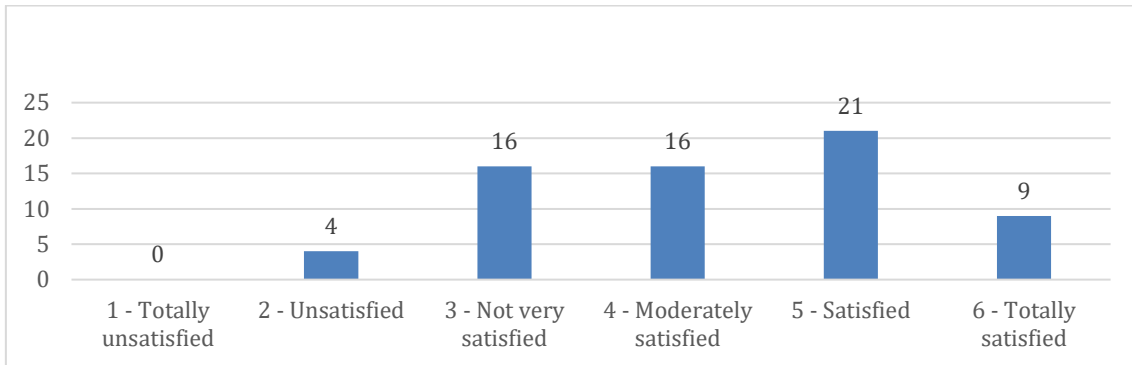


Figure 4. Level of achievement in their daily tasks.

Fig. 5 shows that Supply officers aren't motivated in the Navy, as the majority voted between level 3 and 4, which give us an average of 3.50.

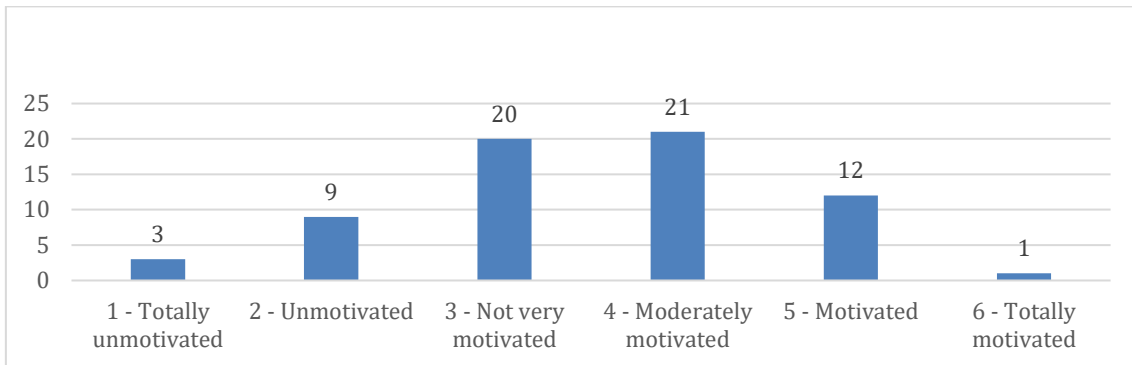


Figure 5. Motivation level in the Portuguese Navy.

Fig. 6 shows that 80% of the Supply officers, most of them, feel that their level of performance is highly affected by their motivation.

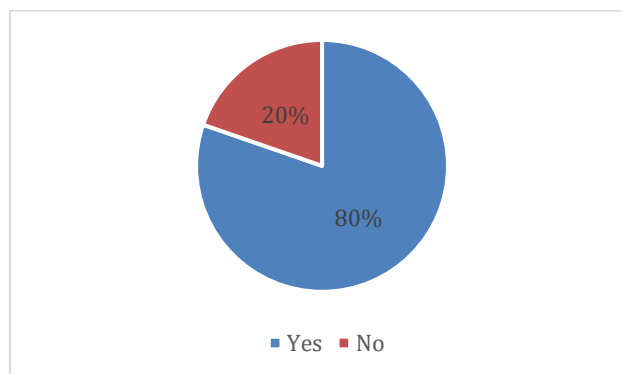


Figure 6. Motivation affected by performance.

Motivation emerges as an extremely important factor, as it is believed and verified that a motivated person is more committed to carry out a certain activity than a person who is not motivated. Additionally, the relationship between motivation and organizational commitment, currently highly investigated subjects, is becoming more obvious and observable, as these themes are, undoubtedly, correlated.

It is important to understand that if Supply officers aren't motivated and satisfied with the Portuguese Navy, as well as unsatisfied with the current career management model, something needs to change and a new career management model needs to be conceived, focused on people's expectations and motivations, as well as allied with the organization mission and vision, to better their performance and increase their functions' efficiency.

Fig. 7 shows that Supply officers feel the need to pursue their studies, through postgraduate or short-term training to better perform their functions, showing an average of 5.24. They even added that the Portuguese Navy provides some formations but, still, they don't feel that they have the best conditions to attend them.

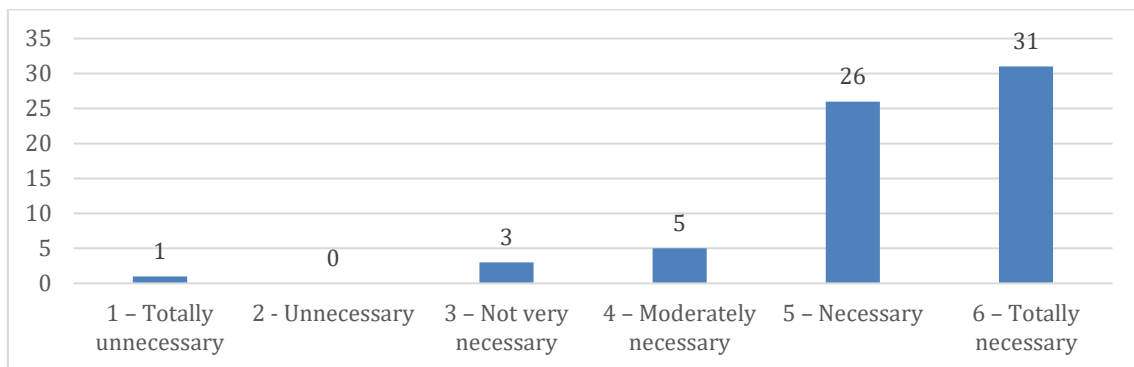


Figure 7. Need to pursue studies, through postgraduate or short-term training, to better perform their functions.

Fig. 8 shows that it is unanimous between Supply officers that specializations need to be created, showing an average of 5.38, and Fig. 9 foments, with an average of 5.26, that with this new career mode, the level of organizational efficiency would increase significantly.

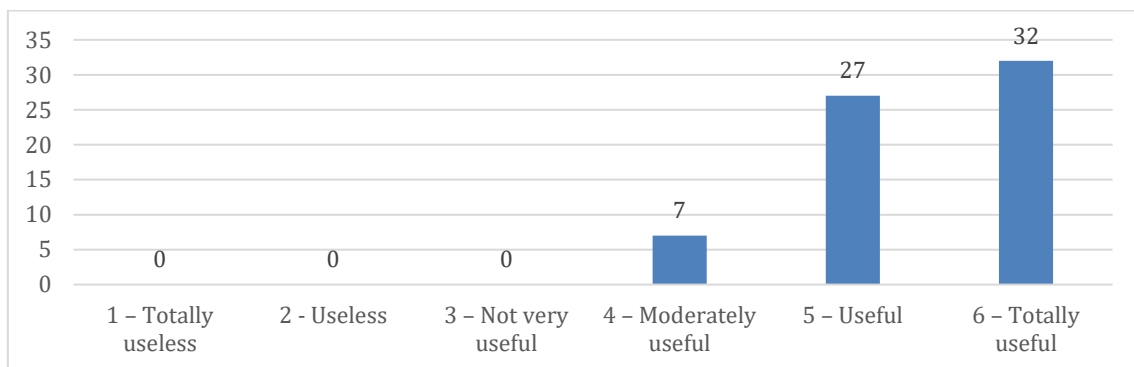


Figure 8. Usefulness by creating new specializations for the Supply officers.

When asked what specializations Supply officers would choose, shown in Fig. 9, and sorting by a descending order, these were the chosen: Procurement and financial management, Logistic Operations, Digital Business (BI) and Human Resources. When asked what other specializations they thought that would add value to their career, most answers were inserted in the above-mentioned areas. Inserted in the financial aspect, Financial/budget management, Salaries, Public Procurement, Public Finances, Accounting, and in the logistics aspect, Humanitarian logistics and Military Logistics Operations. Some even answered Military teacher and academic side.

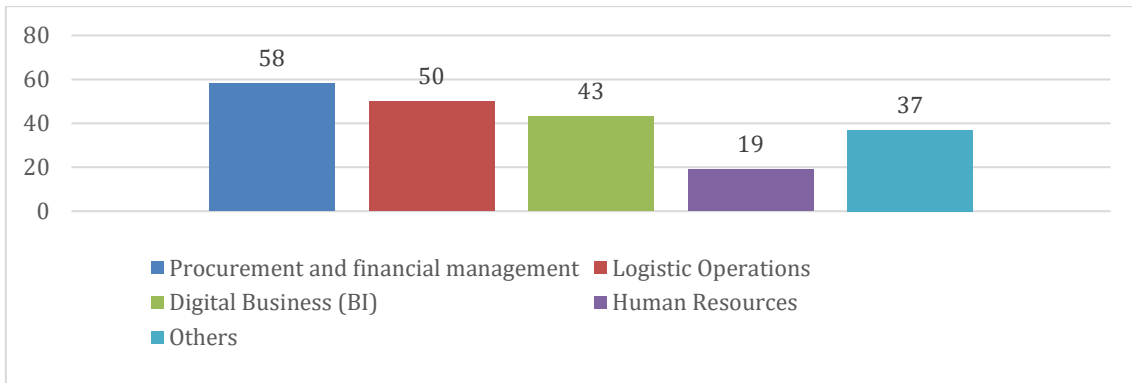


Figure 9. Specializations chosen by the Supply officers that would add value to their career.

It is shown in Fig. 10, and with an average of 5.26, that it is notorious that the efficiency level with the creation of new specializations would increase glaringly, which corroborates previous data.

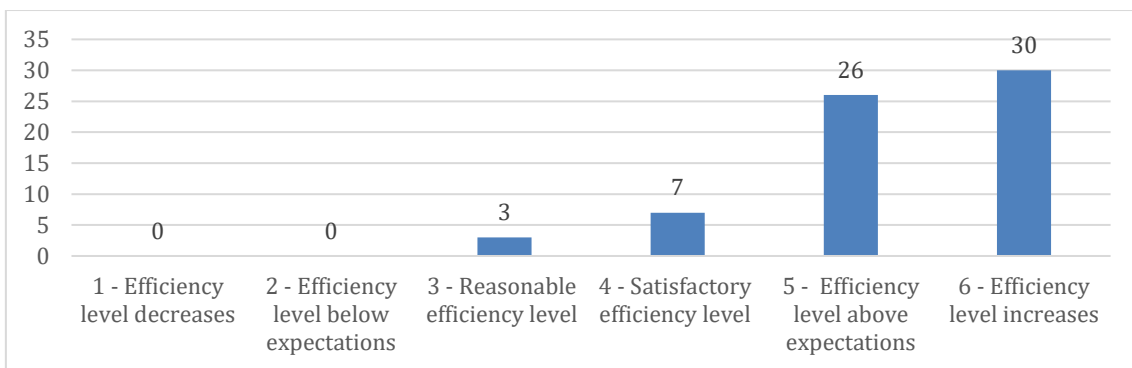


Figure 10. Level of increase in the organizational efficiency with the creation of new specializations.

Interviews analyses

Regarding the interviews, they were carried out to 10 key Supply officer' elements of this organization, namely, four Lieutenant Junior Grades, one Lieutenant, two Lieutenant-Commanders, two Commanders and one Captain.

The main purpose of these interviews, as a complement to the questionnaires, was to gather ideas and opinions, by exploring issues in depth. Therefore, they allowed us to obtain individual perspectives and more detailed answers, through a deeper, complete, and thorough understanding of the subject in question.

Most of these Supply officers replied, when asked if they agreed with the current Supply officers' management career model, that didn't exist any career model. What exists is needs and, depending on those needs, positions are filled.

When asked if they had the possibility to choose a specialization in any area, there were answers between the financial area, the logistics area, and the academic and teaching area. However, these officers believe that, in the first years of their career, and up to Lieutenant, it is necessary that all officers try each one of these areas and, before moving to the rank of Lieutenant-Commander, choose the area to follow, considering their talent, their career perspectives and their motivation and satisfaction. This would increase their motivation and, at the same time, their commitment and organizational efficiency.

Here are some relevant quotes from the interviews:

- “There is no career management model for Supply Officers. What exists is necessities and, depending on these needs, the available positions are filled”;
- “In my opinion, at the beginning of a supply officers’ career, we should go through all areas a little specific to our class, regarding Logistics, Finance, Procurement and others so that, later, we could specialize in one specific area”;
- “I believe that, if a proper career management existed, concerning the knowledge of the future units that I would attend, if they considered my expectations and ambitions and if they valued appreciation and recognition, my motivation, and I believe that many others’ motivations, would increase”;
- “I believe that continuous training allows constant updating and acquisition of new knowledge and, therefore, increases the individual and collective performance of the Portuguese Navy”;
- “In my opinion, and within the scope of continuous training, supply officers’ career should focus on the following areas of specialization: Logistics, Finance, and Academics”.

CONCLUSIONS

The concept of career management is based on the career itself, on planning it and on analyzing the management and retention of talent and skills (Czernin, 2021). Thus, it should ensure the development of individual needs, as well as organizational needs regarding human resources.

Career management seeks to define an individual's professional development, in an attempt to uncover, develop, perfect and retain their skills and talents, boosting their expectations, motivations and satisfaction, with a view to increasing effectiveness, efficiency and effort in activities and organizational commitment.

Being committed to diversified, differentiated training and updating of knowledge, oriented towards a career study and towards the management and retention of talent and skills, allows, in addition to enhancing the military's commitment, satisfaction and motivation, to contribute to their growth harmonious commitment, generating synergies that would benefit both subjects in this process.

Due to the development of organizational dynamism and the growth of operational requirements, as this organization becomes increasingly strategic, the importance of providing the military with the instruments and skills that guide change and the progress of the Navy is gaining more value. Thus, it becomes necessary to adapt Supply officers’ career, towards a technologically evolved, developed and efficient Navy.

“It is the people who ensure the competitive advantage, guaranteeing the activities and development of organizations. Therefore, managers need to be concerned with the motivation and commitment of their employees, so that they become more motivated, committed, productive, connected to the organization to which they dedicate their lives, truly feeling part of it.” (Mairós, 2014) For any organization, and this one in particular, militaries turnover leads to, not only the loss of human capital, who are capable, professional, responsible, experienced and knowledgeable, but also the loss of an investment, in training, in know-how and in experience.

The work and functions complexity in nowadays’ organizations, its modern and uncertain environment and surroundings and the increasing competitiveness enhance the need to value employees and to create favourable conditions, allowing people to maximize their performance, their job efficiency, their motivation, and their job satisfaction.

Therefore, an organizational model aimed at managing the Supply officers’ careers would be developed as a strategic tool for the outgrowth of the Portuguese Navy, in which an attempt would be made to overcome the permanent tension, often unresolved, between the inevitable individualistic and the pursuit of the necessary interests of the organization, in a perspective that is at the same time aggregating, cooperative, competitive, individual and institutional.

As we can verify, these officers have been navigating less and, as such, they spend more time performing duties on land. Therefore, as navigation time has been decreasing, it amplifies the need to optimize these officers' skills in land positions and functions.

Just as it is necessary to make land functions more profitable, not only due to the decrease in navigation hours, but also due to the constant change of unit by these officers, it is also essential to motivate the military, at a time when it is so crucial to retain people.

Our study led us to perceive that Supply officers are not motivated workers and feel the need to be satisfied, as this is recognized, undoubtedly, as an indicator for motivation. Additionally, and not only for the beneficial of individuals but also for the organization, a greater importance to training should be recognized, as far as topics such as finance, legislation, logistics processes, teaching methods, and many others that have been constantly undergoing changes.

Therefore, factor analysis supports the need to create a new career model. A model based on individuals, these Supply officers, on their career prospects, on their motivations and aspirations, in increasing training and working conditions, all these culminating with the Portuguese's Navy vision and mission.

As such, considering this investigation results and the specificities of these Supply officers' careers, positions and functions, we would propose a new organizational management model based on the creation of three specialization areas, Finance, Logistics and Academics. This change with implicate, Supply officers needed to choose one of these three areas, based on their talent, their career perspectives and in the Navy's needs.

ACKNOWLEDGEMENTS

We are deeply grateful to all of those who contributed to the development and success of this research project.

We would like to thank Naval Research Centre, who is responsible for the Portuguese Navy research and development coordination, as it is promoting the development and innovation of the Portuguese Navy. We would also like to express our gratitude to all the participants in our study, who generously shared their time and experiences, and provided valuable insights with us. Their willingness to engage with our research was crucial to the success of this investigation.

REFERENCES

- [1] M. Ceitil, *Gestão de recursos humanos para o Séc. XXI*, 1st ed. Lisboa, 2008. doi: 247100/06.
- [2] M. Cunha, A. Rego, R. Cunha, C. Cabral-Cardoso, C. Marques, and J. Gomes, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2nd ed. Lisboa: Sílabo, Lda, 2012. doi: 305514/10.
- [3] Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio - *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Portugal: Diário da República, 2021, p. 101.
- [4] Lei n.º 11/89, de 1 de junho - *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Portugal: Diário da República, 1989, pp. 2096–2097. [Online]. Available: <https://files.dre.pt/1s/1989/06/12500/20962097.pdf>
- [5] L. Czernin, "Gestão de carreiras dos militares: algoritmos de previsão e planeamento," Instituto Universitário Militar, 2021.
- [6] C. Mairos, "O comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da Marinha Portuguesa," Instituto Superior de Economia e Gestão, 2014.