

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES  
CURSO DE ESTADO MAIOR**

1999/2001



**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

A FORMAÇÃO CONTÍNUA DOS QUADROS PERMANENTES  
DO EXÉRCITO. A PÓS-GRADUAÇÃO MILITAR

**BARRENO BRANCO**  
*MajInf*



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO                                   |    |
| a. Importância da Formação .....                | 1  |
| b. Delimitação do tema .....                    | 3  |
| c. Metodologia de investigação .....            | 4  |
| d. Estrutura do trabalho.....                   | 4  |
| 2. ANÁLISE TEÓRICA DA FORMAÇÃO CONTÍNUA         |    |
| a. Corpo de conceitos .....                     | 5  |
| b. O Subsistema da Formação .....               | 6  |
| c. A Abordagem Sistémica da Instrução .....     | 9  |
| d. Competências na Formação contínua .....      | 15 |
| e. A sociedade civil.....                       | 16 |
| 1) Formação ao longo da vida .....              | 16 |
| 2) A pós-graduação.....                         | 18 |
| 3) O mestrado .....                             | 19 |
| 4) O doutoramento.....                          | 20 |
| 3. A FORMAÇÃO CONTÍNUA NO EXÉRCITO              |    |
| a. A estrutura .....                            | 21 |
| b. Responsabilidades.....                       | 22 |
| c. Planeamento.....                             | 22 |
| d. Definição de objectivos .....                | 25 |
| e. Aplicação das competências na Formação ..... | 26 |
| f. Necessidade de mudança .....                 | 26 |
| g. Necessidade de novos cursos .....            | 28 |
| 4. SÍNTESE CONCLUSIVA .....                     | 30 |

---



## 5. PROPOSTA

- a. Quanto à estrutura do Exército ..... 36
- b. As instituições..... 37
- c. Planeamento a médio prazo ..... 38
- d. Os cursos e os graus académicos ..... 38

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

- A- RESENHA HISTÓRICA
- B- AS NOVAS MISSÕES DAS FORÇAS ARMADAS
- C- OUTROS CONCEITOS
- D- UM MODELO EM VIGOR NAS UNIVERSIDADES CIVIS
- E- PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA SUPERIOR DO EXÉRCITO
- F- PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA SUPERIOR DO EXÉRCITO
- G- FORMAÇÃO AO LONGO DA CARREIRA
- H- ENTREVISTAS
- I- DADOS RELATIVOS AO ENSINO SUPERIOR
- J- POSSÍVEL ESQUEMA PARA O ENSINO SUPERIOR MILITAR
- L- RESPONSABILIDADES NA FORMAÇÃO DO EXÉRCITO



**“Saber para prever, a fim de poder.”**

1. INTRODUÇÃO

a. A importância da Formação

As Instituições, face à mundialização dos desafios, à explosão das novas tecnologias, à globalização das trocas comerciais e dos fluxos informativos e financeiros, têm que acelerar o seu próprio processo de mudança se quiserem manter-se na vanguarda dos destinos.

Para enfrentar estes desafios multifacetados e pretender assegurar o êxito, torna-se necessário apostar aberta e decisivamente na educação e na formação, preparando-nos para desenvolver individual e colectivamente o nosso potencial humano, que é e continuará a ser, sem qualquer margem de dúvida, o nosso melhor recurso para vencer.

Será legítimo então afirmar, que os mecanismos a adoptar pelas Forças Armadas (FA), para que a mudança seja eficiente e eficaz, passem necessariamente pela procura da colocação e aplicação dos conhecimentos gerados e pela conquista de um conhecimento que, em boa medida, seja a garantia do seu crescimento, ou mesmo, da sua credibilidade.

A necessidade de reflexão sobre o Ensino Militar nas FA, é reconhecida hoje por todos quantos têm consciência das profundas mudanças ocorridas na última vintena de anos, dos desajustamentos e disfunções criados e dos desafios que o futuro coloca a este sector fundamental da instituição.

As alterações que têm ocorrido na Sociedade Portuguesa, o novo contexto geopolítico, militar, económico e social em que Portugal se insere e as mudanças no sistema de Ensino, colocam ao Exército e às FA, a responsabilidade de rever a sua missão e analisar em profundidade as funções que hoje (e no futuro) lhe cabem.

A necessidade de reflectir sobre o papel do Ensino é tanto mais urgente quanto é certo que a sua organização, o modo de governo e os modelos de gestão deverão estar



adequadamente ajustados à missão e funções que se lhe atribuírem. E sabe-se quanto é profundamente sentido pelos militares que existem aqui, também, desajustamentos que se repercutem na sua acção e vivências diárias.

A actual problemática da Formação nas suas múltiplas dimensões, só poderá ser eficaz e credível quando for capaz de responder aos problemas que se deparam no quotidiano do nosso ambiente de trabalho.

Hoje, reflectindo as transformações da sociedade, as organizações terão de apostar na formação dos seus elementos.

Tal, vai exigir da formação, a valorização de saberes e competências não exclusivamente técnicas, mas sim mais adequadas aos novos cenários que se traçam na óptica da incerteza, instabilidade e imprevisibilidade. As organizações não poderão exigir que os seus elementos tenham somente um alto nível de conhecimentos técnicos, pois a rápida obsolescência dos saberes vai obrigar a que as pessoas tenham cada vez mais a capacidade de se formar.

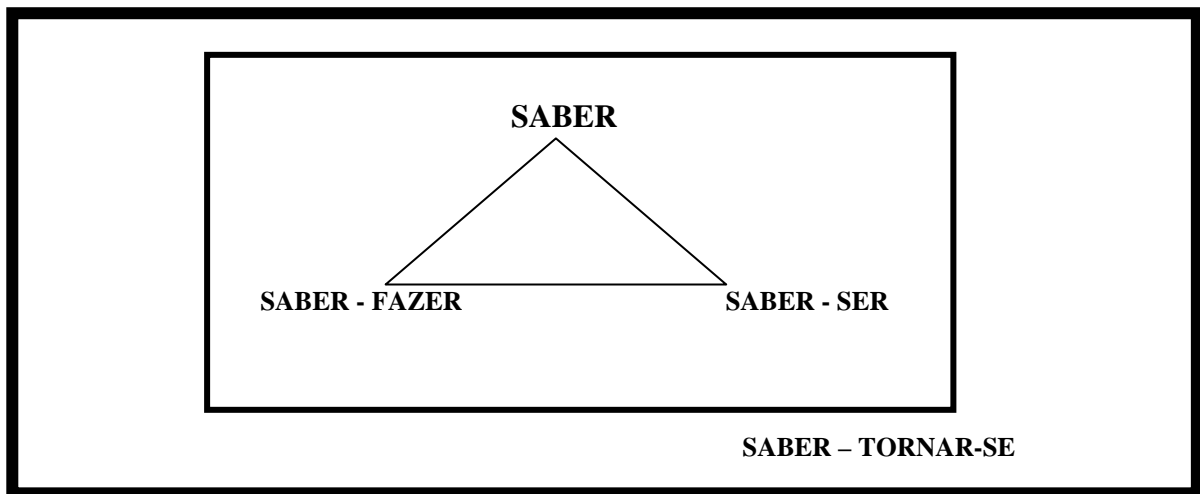
Quando se refere a Formação, fala-se num conjunto de actividades que são organizadas e desenvolvidas com o objectivo de habilitar as pessoas no desempenho de determinadas funções, proporcionando aos indivíduos em formação, oportunidades e meios para que adquiram:

- Conhecimentos (domínio do cognitivo e do cognitivo aplicação) - o "Saber - Saber"
- Capacidades práticas (domínio do psicomotor) - o "Saber - Fazer"
- Atitudes e Comportamentos (domínio do afectivo) - o "Saber - Ser"

Mas, face ao tal ambiente de permanente mudança e incerteza, deve-se acrescentar ainda:



Conhecimentos, Capacidades e Atitudes que permitam o "Saber - Evoluir" ou "Saber - Tornar-se".



A Instituição Militar não é imune a todo este ambiente e começa a notar-se que a evolução rápida em domínios como o da técnica e da ciência, determina que os conhecimentos adquiridos em cursos, mesmo que recentes, estão desactualizados ou mesmo desqualificados. É a obsolescência dos saberes. (Nada é eterno!)

Ver Anexo A – Resenha histórica

Ver Anexo B – As novas missões das Forças Armadas

b. Delimitação do tema

Na abordagem ao tema do trabalho, foi formulada uma questão inicial que conduzirá toda a investigação, porquanto ela consegue resumir a problemática em jogo: “*Em que medida é que a Formação Contínua no Exército se encontra adequada às suas necessidades?*”

Ora um tema tão vasto como a formação contínua no Exército, obrigou logo no início a delimitar a investigação a um universo que permita determinar com o maior grau de precisão se os cursos definidos satisfazem ou não as necessidades no Exército, bem como detectar as disfunções entre a teoria e a realidade da formação contínua ministrada.



Assim, do universo disponível, seleccionei em primeiro lugar, os Oficiais<sup>1</sup>, utilizando como amostra as actividades de planeamento e formação desenvolvidas, utilizando como modelo de avaliação o método de referencialização, e em segundo lugar, irei apenas referir-me à aprendizagem formal na formação contínua e não à informal, por esta ser um universo muito vasto e pouco concreto.

c. Metodologia de investigação

Para levar a cabo tal empreendimento, a investigação baseou-se:

- na análise de legislação específica que diga respeito às actividades e responsabilidades de planeamento e formação no Exército;
- em entrevistas conduzidas no Estado Maior do Exército, no Comando de Instrução e na Academia Militar;
- em bibliografia diversa que aborda conceptualmente a questão da Formação Contínua.

d. Estrutura do trabalho

Passa-se agora a apresentar a estrutura deste trabalho.

Assim, no ponto 1 – Introdução, são apresentados os antecedentes históricos e a envolvente externa que poderá estar relacionada com a formação, caracterizando e descrevendo as mudanças fundamentais que o sustentam. É ainda feita uma apreciação ao contexto da mudança, realçando a importância da Formação Contínua.

No ponto 2 – Análise teórica de Formação contínua, é feita a análise dos fundamentos teóricos, tecendo as considerações que se afiguram pertinentes e salientando os pontos de um modelo de Formação Contínua que está devidamente regulamentado e implementado numa Universidade, com valor reconhecido em Portugal.

---

<sup>1</sup> Penso que o teor deste documento se poderá também aplicar aos sargentos embora com algumas “ressalvas”.

---



No ponto 3 – A Formação contínua no Exército, é feita a análise da situação sobre a Formação contínua que se ministra no Exército, e que de facto, é a realidade e as premissas em que se baseia todo o nosso sistema de ensino.

Por fim, no ponto 4 e 5 – Conclusões/Propostas, finaliza este trabalho com a apresentação das disfunções encontradas, assim como se apresentam algumas propostas consideradas fundamentais para a implementação de um futuro Modelo<sup>2</sup> para o Exército.

## 2. ANÁLISE TEÓRICA DA FORMAÇÃO CONTÍNUA

### a. Corpo de conceitos

O Ensino<sup>3</sup>, tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia e ao seu desenvolvimento cultural.

A Formação Militar<sup>4</sup>, visa continuar a preparação do militar para o exercício das respectivas funções e abrange componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física. Compreende a formação militar, instrução e treino.

A Formação inicial<sup>5</sup>, visa a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia e ao seu desenvolvimento cultural.

---

<sup>2</sup> Considera-se um modelo como sendo “uma representação adequada de um sistema tendo em vista a realização de experimentações com o propósito de extrair conclusões que possam ser aplicadas no sistema real”.

<sup>3</sup> Extraído do Artº 71 do EMFAR.

<sup>4</sup> Extraído do Artº 72 do EMFAR.

<sup>5</sup> Extraído do Artº 74 do EMFAR.

---



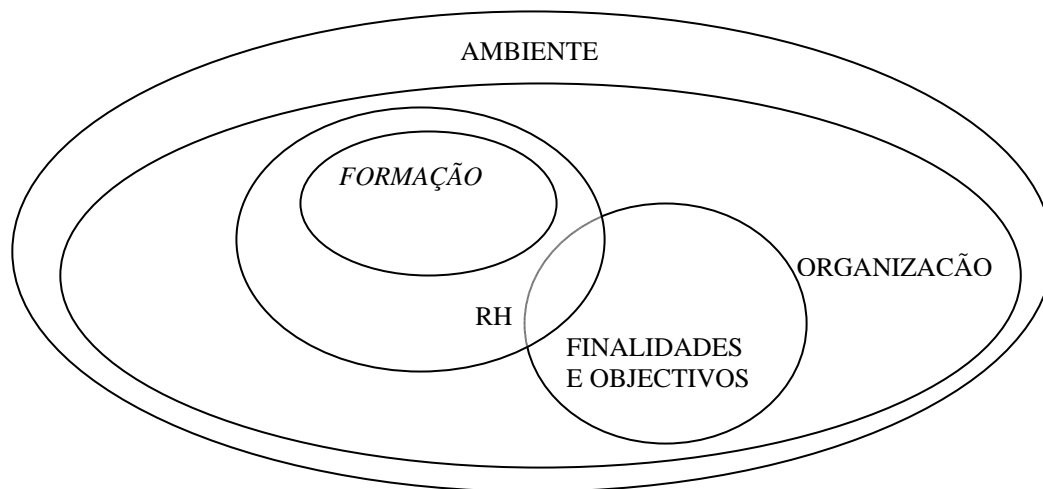
A Formação Contínua<sup>6</sup>, deve assegurar a manutenção, o complemento, o aprofundamento, a actualização de conhecimentos e competências profissionais e possibilitar a mobilidade e progressão na carreira, abrangendo também a qualificação, o aperfeiçoamento e a especialização.

Ver Anexo C – Outros conceitos

b. O Subsistema de Formação

Por Sistema entende-se que é qualquer conjunto de partes interdependentes e com um dado objectivo<sup>7</sup>, sendo normalmente cada uma delas um sub-sistema; qualquer organização que possua uma finalidade a atingir. Todo o fenómeno pertence a um dado Sistema, independentemente da sua caracterização, tornando-se assim possível o seu estudo com uma metodologia única, e sem atender ao domínio considerado.

Podemos identificar o sub-sistema da formação no seguinte quadro:



<sup>6</sup> Retirado do estudo do CmdInstr “Opção Formação” e de acordo com o n.º 2 do Art.º 35º da Lei n.º46/86 de 14Out86 (Lei de bases do sistema educativo).

O CmdInstr no 2º Draft do novo Sistema de Instrução do Exército no Cap. I, define como Formação Contínua, o conjunto de actividades de formação que visa fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior.

A AFNOR francesa define-a como a adaptação dos trabalhadores às alterações das técnicas e das condições de trabalho, de favorecer a sua promoção social para o acesso aos diferentes níveis de cultura e de qualificação e a sua contribuição ao desenvolvimento cultural, económico e social.

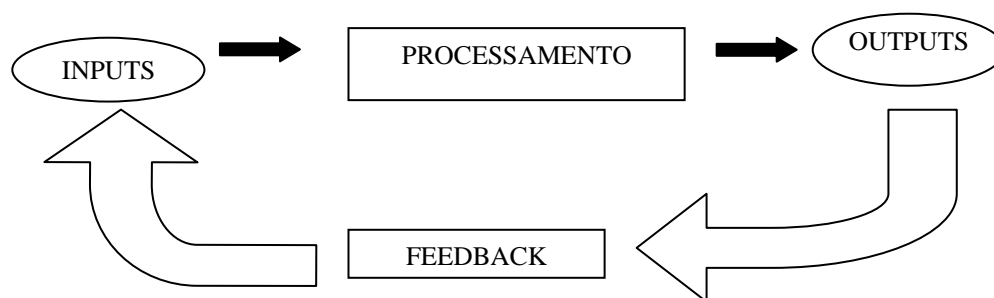
<sup>7</sup> No glossário da NATO, entende-se por objectivo como uma meta desejada expressa em termos de desempenho, sob certas condições standard para um padrão definido.



Um sistema é definido como o conjunto de partes interrelacionadas e coordenadas para realizar objectivos específicos. Está baseado em princípios fundamentais, sendo os mais importantes:

- Feedback - a informação retorna às várias partes de sistema, a qual permite introduzir correcções específicas às funções;
- Estabilidade - os sistemas tendem a alcançar (e manter) um estado de equilíbrio;
- Regulação - quando o estado de equilíbrio está instável, o sistema reagirá adequadamente no restabelecimento desse equilíbrio, por informação obtida pelo feedback;
- Efectividade (ou Desempenho) - o sistema é orientado para alcançar uma meta específica;
- Eficiência - alcançar a meta com a mínima quantia de recursos, tempo e energia.

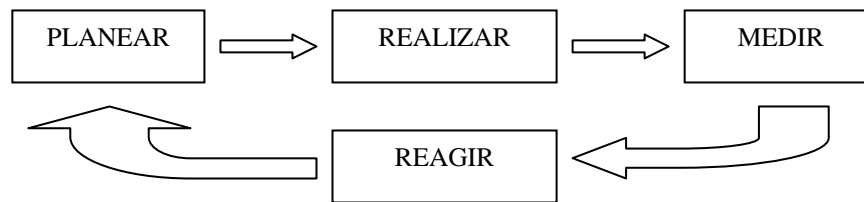
O sub-sistema de formação, como qualquer sistema, subentende um processo contínuo e dinâmico, capaz de se auto-regular (feedback) com o processamento dos vários inputs em outputs, indica-se a seguir um simples esquema de sistema:



Este sistema terá que assegurar o controle da qualidade ou seja, desenvolver, implementar e manter programas de Treino e Educação Individual. O seu propósito é assegurar que os requisitos das tarefas e das funções sejam apreendidos. O controle de qualidade também pode minimizar os recursos afectos a esses programas. A Qualidade

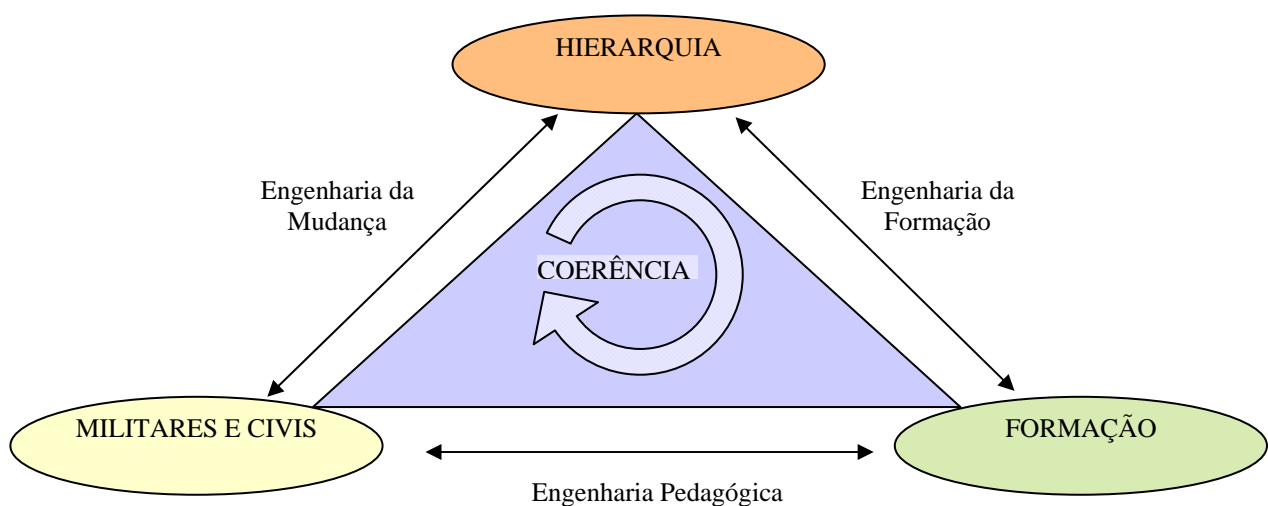


do Sistema é garantida pelas seguintes fases do modelo: Análise<sup>8</sup>, Projecto, Desenvolvimento, Condução, Avaliação e Validação. Esquematizando, podemos agrupá-las do seguinte modo:



Há qualidade da formação quando a formação está ligada à realidade, existe diagnóstico das necessidades, uma estreita ligação entre a formação e as chefias e estão criadas condições de receptividade pelas chefias.

Assim podemos desenhar o seguinte modelo de formação:



A hierarquia tem que estar envolvida neste processo em virtude de serem as chefias uma perspectiva global e de longo prazo da organização, uma visão para o futuro, um projecto para esta, uma missão a cumprir e tem a capacidade de prever e influenciar o futuro, para além de estabelecer os objectivos e as metas a atingir.

O sistema de formação, face às competências requeridas, ministra a formação necessária

<sup>8</sup> É o processo de examinar uma tarefa em detalhe para identificar as suas componentes, e avaliar a sua dificuldade, importância e frequência. (Glossário NATO)



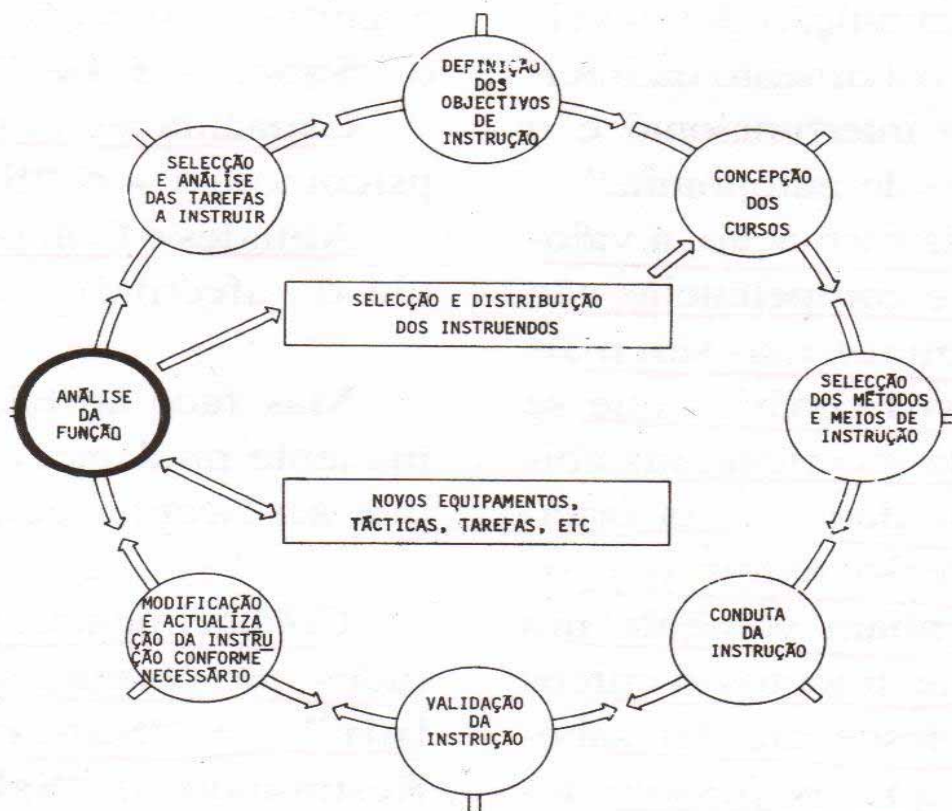
de acordo com os objectivos definidos.

Os militares e civis desempenham as suas funções/tarefas de forma a contribuírem para a missão das chefias.

c. A Abordagem Sistémica da Instrução (ASI)<sup>9</sup>

O modelo da formação adoptado pelo nosso Exército desde 1987, se devidamente implementado, permite dar resposta a todas as questões pois é um sistema aberto que por isso mesmo permite a todo o instante detectar lacunas (as denominadas discrepâncias funcionais), colmatá-las e implementá-las por forma a solucionar o problema detectado. Esse modelo é como sabemos, o Modelo da Abordagem Sistémica da Instrução (ASI) que mais não é do que uma "ferramenta de gestão da Instrução" dividida em várias fases que permite de um modo sistemático e autoregulável, resolver problemas da formação.

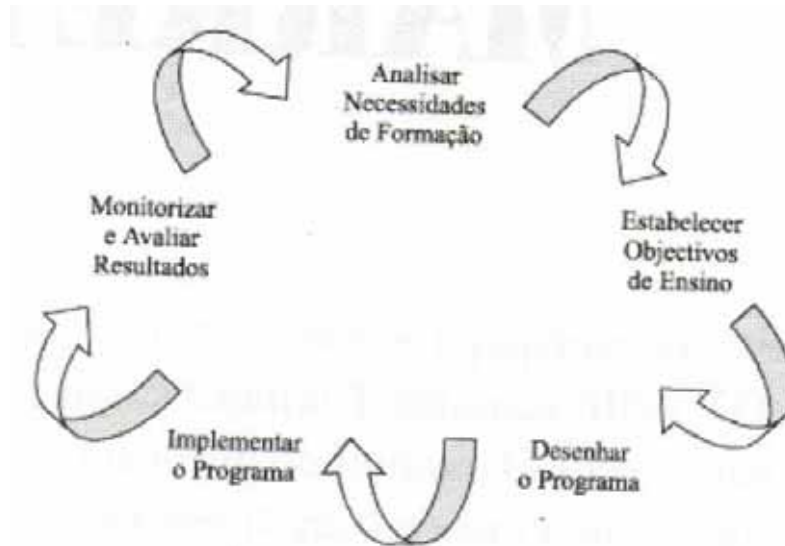
Retirado do nosso MC110-10, a "Bíblia" na matéria, temos a seguinte representação da ASI com as suas várias fases:



<sup>9</sup> Retirado do MC110-10.



O ciclo de formação constitui a base estratégica da actividade [formadora], a estrutura em que assentam as competências formativas e faculta um modelo lógico e prático para a formação. No entanto trata-se de um modelo interno.



Na realidade, este ciclo comporta apenas as tarefas directamente relacionadas com a formação, mas esquece um aspecto que face à evolução e solicitações da sociedade actual, é hoje em dia fundamental: a Comunicação.

Ficamos então com a ideia de que nos falta algo para que o ciclo da formação se constitua numa resposta efectiva aos problemas que se vão deparando na formação. O ingrediente em falta poderá ser a Envoltente Externa que vai permitir que se acompanhe cada fase da ASI ou ciclo de formação em permanência e se actue em tempo, evitando que os conteúdos programáticos se tornem obsoletos e inadequados como acontece com muitas matérias, caso dos nossos cursos de promoção por exemplo, onde especialmente alguns dos temas tácticos são, no mínimo anacrónicos.

Nos cursos militares, as entidades que têm a iniciativa e implementam as acções de formação, desde a análise de necessidades até à aprovação dos cursos, consomem tempo e usam os seus recursos humanos e materiais com sacrifício, mas por vezes os resultados não são os esperados.



O Exército, através da ASI, dispõe de uma poderosa ferramenta que, se aplicada na sua plenitude, lhe permite em termos de formação e não só, resolver os problemas que possam surgir. Mas por si só não é suficiente, pois nos tempos actuais o conteúdo é importante, mas a forma ultrapassa essa importância.

Vejam os então alguns conceitos deste modelo:

A ASI inclui um conjunto de aspectos que, objectiva ou subjectivamente se podem detectar em qualquer situação que empregue essa metodologia. Estes aspectos compreendem normalmente: - meio ambiente, pensamento director, objectivos, entradas, estruturas, respostas e controlo. O carácter inovador, é sem dúvida a função de controlo ou de regulação por assegurar o aspecto dinâmico do Sistema.

O controlo subentende acção rectificadora, a qual conduz à estabilidade do Sistema.

Quanto à Análise de Trabalho (AT), é o processo pelo qual se examina em detalhe as tarefas envolvidas em cada cargo, e obter em conformidade, a informação<sup>10</sup> requerida para que a preparação dos executantes seja a adequada. Tem como finalidade a determinação da natureza e conteúdo de cada cargo e inclui a elaboração detalhada de uma relação das tarefas envolvidas, bem como o número de indivíduos que as executam.

Após o processo inicial de AT, mantém-se a necessidade de acompanhar as mudanças que vão surgindo, as modificações nos equipamentos existentes e a introdução de novos equipamentos, tácticas e procedimentos. Dessas mudanças podem resultar novas tarefas, alterações nas existentes, ou ainda, a criação de uma nova classe ou especialização.

A fase inicial de um processo de AT, leva à produção de um documento designado por descrição do cargo. Inclui: o título do cargo e uma descrição em termos gerais das funções e responsabilidades envolvidas.

---

<sup>10</sup> Para se dispor desta informação, torna-se necessário obter elementos sobre cada tarefa – a frequência de execução, o grau de dificuldade, a sua importância relativa, e consequências de execução deficiente.

---



O documento mais importante deste processo é designado por especificação do cargo e representa o produto final desta fase do sistema.

No processo de AT obtém-se ainda informação sobre a adequabilidade de um dado indivíduo para um posto de trabalho específico; fornece também indicação aos responsáveis pelo treino sobre o perfil do aluno para quem os cursos vão ser concebidos, informação que será incluída num documento designado por Especificação do pessoal.

Quanto à selecção e análise de tarefas<sup>11</sup>, ela consiste na selecção e análise detalhada das tarefas constantes das especificações de cargo obtidas durante a AT.

Este passo, considerado uma função da gestão, levará à elaboração de listas de tarefas para as quais o pessoal terá de ser treinado, bem como à designação das que são consideradas críticas. Com base nos Objectivos (tarefas) obtidos anteriormente, procede-se à definição dos objectivos de treino, que são afirmações expressas em termos de comportamento humano, especificam com precisão aquilo que um aluno terá de atingir, em relação ao nível do desempenho requerido pela tarefa.

De seguida, determina-se os conteúdos dos cursos, ou seja, o “desenho do curso” que deverá reflectir o espaço existente entre os Objectivos de Treino e o Perfil do Aluno no momento da entrada do curso.

Para determinação do conteúdo dos cursos, os responsáveis pelo “desenho dos cursos” levam a cabo um processo de análise que terá como resultado o estabelecimento daquilo que será transmitido aos alunos.

---

<sup>11</sup> Inclui: padrões de desempenho operacional, nível de supervisão requerido, grau de sobreposição com outras tarefas, tipos de ajudas necessárias para a execução, acidentes potenciais, identificação de equipamento para treino, equipamento usado na execução da tarefa, valor crítico da tarefa, consequências de execução inadequada.



A análise hierarquizada de objectivos inclui a subdivisão dos Objectivos de Treino em Objectivos de Aptidão<sup>12</sup>, e estes se necessário, em objectivos mais elementares. Poderá assim acontecer que um dado objectivo de treino requeira que para ser atingido sejam previamente alcançados diversos objectivos de aptidão.

Com base na análise referida são em seguida produzidas as especificações de instrução<sup>13</sup> e especificações dos testes<sup>14</sup>.

A selecção do método adequado a cada objectivo é feita com base no tipo de aprendizagem, identificada durante a elaboração dos objectivos de treino e de aptidão. Está directamente relacionada com as Especificações de Instrução, objectivo por objectivo, devendo para o efeito ficar registadas naquele documento.

A condução do treino e a sua validação inclui a realização dos cursos segundo a sequência das matérias e horários previamente planeados, e o controlo da actividade dos instrumentos com vista a manter os padrões de instrução, a melhorar a qualidade dos instrutores, e a avaliar a sua eficácia.

Após o que se inicia a fase da Validação que compreende um processo de testes, questionários, entrevistas, inspecções, análise de relatórios, etc., no qual se determina:

- 1) Em que medida num dado curso foram atingidos os objectivos que levaram à realização (Validação Interna);
- 2) Se os objectivos de um curso internamente válido, foram baseados nos requisitos das funções a desempenhar nos diferentes cargos (Validação Externa).

A validação interna decorre tendo em conta os seguintes aspectos:

---

<sup>12</sup> São orientados para o teste, e estabelecem aquilo que o aluno deve ir atingindo ao longo dos vários períodos do curso, em termos de conhecimentos, atitudes ou perícias.

<sup>13</sup> Especificações de instrução, servirão para fornecerem a totalidade da informação necessária à elaboração dos planos de lição. São documentos organizados de acordo com a sequência das matérias e incluirão para cada objectivo de treino ou de aptidão, o número de unidades lectivas necessárias e os pontos chave a focar.

<sup>14</sup> Especificações dos testes, estão directamente relacionados com as especificações de instrução, e definem os testes a realizar durante o curso, designadamente quanto ao momento da realização, características, critérios de classificação, etc..

---



- 1) A “medição” do treino acompanha a sua progressão, com vista a detectar, identificar e solucionar quaisquer problemas que forem surgindo;
- 2) A avaliação do resultado global dos cursos, a fim de tomar acções correctivas, se necessário;
- 3) A identificação de pontos fracos, e a sua eliminação.

A validação externa efectua-se após o aluno abandonar o sistema de treino e ser colocado no seu local de trabalho.

O aspecto mais saliente da aplicação do método de abordagem sistémica é o conceito de “ciclo dinâmico fechado”<sup>15</sup>.

Para implementar o sistema é indispensável ter presente:

- 1) haverá necessidade de preparar as condições próprias para a sua introdução;
- 2) o quadro estrutural e legal vigente no sector da instrução não é compatível, na prática, com a metodologia proposta;
- 3) a abordagem sistémica apontada, ainda que flexível, não resiste a eventuais amputações deturpantes do próprio conceito de sistema.

O sistema envolve áreas do conhecimento pouco desenvolvidas, tornando-se necessário um considerável progresso nestes sectores para que da sua adopção resultem os efeitos práticos previstos.

As implicações da implantação do sistema são:

- 1) de ordem estrutural e legal;
- 2) no campo da gestão dos recursos humanos;
- 3) de ordem metodológica;
- 4) na terminologia em uso;

---

<sup>15</sup> A análise dos dados obtidos na fase de validação, e a sua posterior utilização para alterar o sistema quando necessário nos pontos convenientes, permite por um lado o fecho do ciclo, imprimindo-lhe por outro o seu aspecto dinâmico.

---



5) de ordem financeira;

6) e de ordem psicológica.

d. As competências na formação contínua

Desde sempre se procurou que nas funções fossem colocadas as pessoas que mais garantias dessem dum desempenho com elevados padrões de qualidade nessas mesmas funções. Procurou-se ainda estudar intensamente a forma de otimizar a execução das tarefas por forma a que as pessoas rendessem mais. Foram desenvolvidas técnicas de avaliação dos elementos da função e as tarefas resultantes foram cientificamente ordenadas, ajustadas e cronometradas por forma a extrair o máximo rendimento de cada indivíduo. Procurou-se determinar quais os traços de personalidade que levariam as pessoas a um maior rendimento. Foram calculadas as habilitações necessárias imprescindíveis aos ocupantes dos cargos.

As competências englobam motivações, traços de carácter, atitudes ou valores, conhecimentos ou aptidões cognitivas e comportamentais.

Perante a diversidade de competências, rapidamente se depreende que elas se diferenciam umas das outras pela facilidade com que podem ser ensinadas. De facto, os conhecimentos são fáceis de ensinar. Contudo, modificar traços de carácter ou valores é extremamente difícil, demorado e oneroso. Portanto, uma regra elementar de rentabilidade se pode extrair: devemos seleccionar os indivíduos pelas competências mais difíceis de modificar e depois desenvolver-lhes as que são de fácil aprendizagem.

A selecção das pessoas para o preenchimento de cargos de maior responsabilidade dentro da organização, quando tais cargos já existem é, de certo modo, fácil. Certamente que alguns anteriores ocupantes desses cargos já demonstraram desempenhos superiores e outros apenas tiveram um desempenho adequado mas não acima da média. Através de entrevistas de situações comportamentais determinam-se as competências críticas e as



competências básicas. Estas entrevistas consistem em interrogar os titulares dos cargos (com desempenhos médios e superiores), a fim de obter um registo detalhado dos processos de pensamento, acções e interacções, que permitiram a cada indivíduo produzir resultados traduzíveis em termos de desempenho.

Torna-se agora necessário descobrir, no rol de candidatos a esses cargos, os que apresentem aquelas competências, sabendo-se, de antemão, que os que possuem as competências críticas (ou determinantes) serão capazes de um desempenho superior.

Contudo, por o cargo ter sido recentemente criado ou por não haver um conjunto de dados actualizado que possa ser utilizado como informador das competências, poderão ser utilizadas bases de dados de outras organizações que vêm determinando competências desde há muito e que, face aos estudos, tenham chegado a um conjunto a que chamam de genéricas. São as que aparecem como estando presentes nos desempenhos superiores de actividades várias e correlacionadas.

e. A sociedade civil

1) Formação ao longo da vida

A Sociedade actual é caracterizada, entre outros atributos, por reconhecer no saber um recurso fundamental para o desenvolvimento, por mudanças rápidas e profundas e pela importância da inovação como factor de competitividade e progresso.

Cabe, à Universidade, um papel que vise garantir que os participantes na vida activa sejam simultaneamente os seus interventores directos, o que obriga as Instituições de ensino superior a liderar o processo de manutenção, se não incremento, dos níveis de compreensão necessários à valorização progressiva da actividade dos cidadãos.

Concebido o desenvolvimento como um processo contínuo, ao longo de toda a vida, e tendo presentes a mundialização das trocas, o advento da Sociedade da Informação e a aceleração da revolução científica e técnica, torna-se urgente repensar o subsistema



de formação contínua, processo de que a Universidade não pode, necessariamente, alhear-se.

Estas novas realidades constituem-se como autênticos desafios para os sistemas de formação, implicando alterações estratégicas em termos de perspetivação, investimento e organização, que consubstanciam uma progressiva diluição das fronteiras entre a formação inicial e a formação permanente, no sentido da construção da Sociedade da Aprendizagem. A educação e a formação assumem-se, neste contexto, como os principais factores de identificação, de integração, de promoção social e de realização dos cidadãos.

Cada indivíduo constrói-se, quotidianamente, como pessoa e profissional, e o adulto pode desenvolver-se em ambas as dimensões, desde que satisfeita a condição de lhe serem proporcionadas as oportunidades que o estimulem à aquisição de novos conhecimentos e/ou à actualização dos que já possui.

Deste modo, e tendo em vista a revalorização da cultura geral, enquanto capacidade de aprender, compreender e criar, e o desenvolvimento da aptidão para o emprego, perspectivado de uma forma mais aberta e encorajadora da mobilidade dos trabalhadores, deverão ser pensados processos e formas de (necessidades de formação):

- formação permanente nas áreas e/ou domínios da formação inicial, já ministradas em termos de aprofundamento e/ou actualização de conhecimentos;
- formação permanente em áreas afins da formação inicial dos diversos campos profissionais;
- reconversão profissional, como resposta à mobilidade progressiva do mundo do trabalho e/ou à precariedade crescente da oferta e manutenção de emprego em certos sectores profissionais.



2) A pós-graduação<sup>16</sup>

As Universidades, sendo normalmente vistas como importantes factores de progresso e de transformação das Sociedades, são mais reconhecidas pela sua intervenção na formação cultural, científica e técnica dos jovens que as procuram do que por outras actividades que no seu seio decorrem, a par daquela.

As mudanças rápidas, típicas das sociedades modernas, a importância do conhecimento no desenvolvimento, a relevância que o domínio da informação hoje tem para todos os sectores de actividade fizeram reconhecer o valor da educação e formação ao longo da vida e revelaram a importância da formação pós-graduada.

Em Portugal, a formação pós-graduada tem a sua expressão mais significativa a dois níveis: mestrado e doutoramento. Face à legislação existente, a atribuição do grau de mestre comprova o nível aprofundado de conhecimentos numa área científica específica e capacidade para a prática de investigação, enquanto que a atribuição do grau de doutor comprova uma contribuição inovadora e original para o progresso do conhecimento, um alto nível cultural numa determinada área do saber e a aptidão para realizar trabalho científico independente. No entanto, a prática instituída tem atenuado esta diferenciação de objectivos, não sendo pouco frequentes os casos em que dissertações de mestrado vão muito para além da simples manifestação de capacidade para a prática de investigação. Por vezes, a duração do trabalho de investigação ultrapassa mesmo o ano prescrito na lei, aproximando-se dos três anos previstos para o doutoramento.

Entre os dois graus há, porém, uma profunda diferença em termos de conteúdo formativo organizado, ou seja, enquanto que os mestrados incorporam uma componente apreciável de ensino formal, os doutoramentos não a incluem, excepção

---

<sup>16</sup> Ver Anexo D (Um modelo).



feita a um número muito reduzido de programas doutorais, de aparecimento muito recente. Há ainda uma outra particularidade que os distingue, em termos de génese: o mestrado aparece como uma iniciativa das escolas (geralmente com um grande impulso basista) e o doutoramento como a expressão de um contrato, personalizado pelo orientador e pelo orientando.

### 3) O mestrado

Embora a formação a nível de mestrado não tenha uma tradição antiga na Universidade portuguesa, os dados mais recentes disponíveis apontam para a existência de mais de 500 cursos de mestrado em Universidades públicas e 25 em Universidades privadas.

Os objectivos e a estrutura dos mestrados merecem também reflexão e adequação à situação presente e, sobretudo, às necessidades futuras que é possível já vislumbrar.

A ligação do mestrado ao doutoramento deve também ser objecto de atenção. Em vários países é patente a tendência para que o trabalho de investigação em formação pós-graduada se faça sobretudo em programas de doutoramento, incluindo este, frequentemente, uma componente escolar, estruturada.

Se Portugal quiser associar-se a iniciativas desta natureza em quadros de cooperação internacional a que muitos universitários estão ligados, pode dar-se conta, rapidamente, do desajustamento da legislação portuguesa nesta matéria. A duração de dois anos prevista para o mestrado, a falta de definição clara do que deve ser uma dissertação de mestrado e a prática corrente em muitas escolas, em que os objectivos se aproximam dos do doutoramento, impõem alterações nas metas e na estrutura dos actuais mestrados.

Numa perspectiva de encurtar a sua duração para um ano, poderia não ser elaborada uma dissertação. A realização de um trabalho experimental ou de campo, que



permitisse ao aluno aplicar as metodologias de investigação e as matérias estudadas, poderia constituir a parte final do mestrado. O trabalho realizado poderia dar origem a uma monografia, em substituição da dissertação, termo conotado em Portugal com a ideia de um trabalho bastante profundo, com grande dose de inovação e, por isso, mais longo. A obtenção deste grau poderia dispensar a realização do ano probatório previsto no regulamento de doutoramento de algumas Universidades.

É claro que o meio universitário tem alguma relutância em sacrificar a procura de novos conhecimentos em favor dos interesses imediatos da Economia, pelo que não é fácil conjugar, num projecto de investigação, os interesses de ambos. Desacoplar do mestrado a elaboração de trabalhos de investigação originais, fazendo do doutoramento o seu território privilegiado, parece ser uma via possível para a resolução dos dilemas que se colocam à Universidade neste campo.

#### 4) O doutoramento

Do ponto de vista da liberdade universitária, o doutoramento é, talvez, uma das suas expressões mais genuínas, colocando a liberdade de aprender e de ensinar ao nível da relação entre mestre e aprendiz. É neste contexto que talvez se possa explicar alguma resistência de docentes universitários à organização de programas de doutoramento, na perspectiva de que um programa de estudos, com a intervenção de terceiros, implicaria alguma perda de liberdade. Contudo, é provável que a evolução nas Universidades portuguesas vá acompanhando a que já se verifica noutras Universidades, em particular dos Estados Unidos.

Uma reflexão sobre a estrutura do doutoramento não pode ser desligada dos principais dilemas que atravessam a Universidade, entre os quais estão a compatibilização entre investigação e ensino, e entre estas funções e a cooperação com o tecido económico e social. Esta questão está, aliás, intimamente relacionada



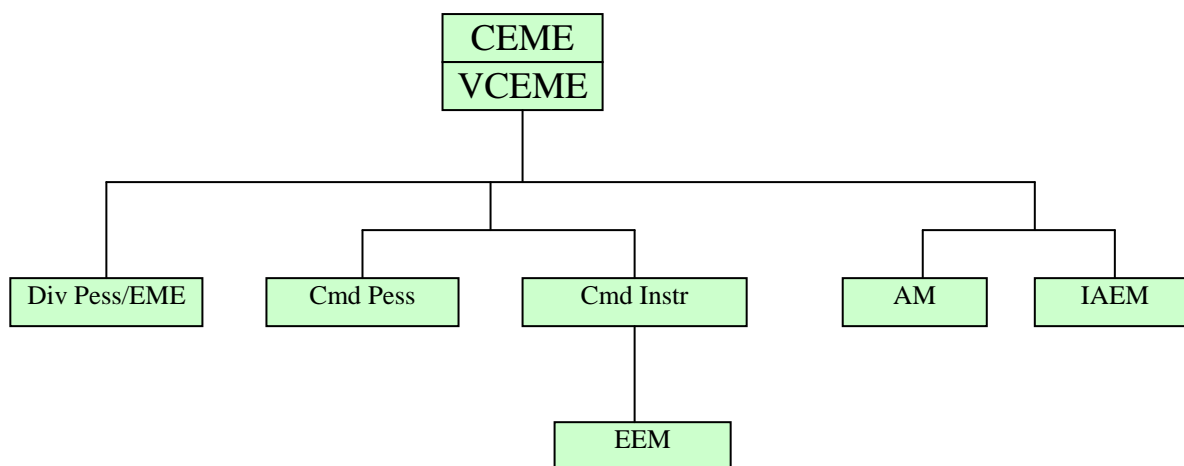
com a dificuldade de penetração dos doutorados no mercado de trabalho, situação que é comum a vários países comunitários. Importa, neste aspecto, não restringir o debate à inserção dos doutorados na indústria, porque se trata de uma questão que atravessa vastos sectores de actividade.

### 3. A FORMAÇÃO CONTÍNUA NO EXÉRCITO

#### a. A estrutura

O Exército, como grande organização que é e com possibilidade de intervir decisivamente na formação dos seus recursos humanos, incorpora as duas vertentes da formação: a educação e a instrução.

Na estrutura superior do Exército, em termos de planeamento, a área da instrução encontra-se inserida na Divisão de Pessoal do Estado-Maior, mas em termos de execução encontra-se centralizada no Comando de Instrução.



São Instituições de formação militar: a Academia Militar (AM), o Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM), a Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE), a Escola de Sargentos do Exército (ESE), as Escolas Práticas das Armas e Serviços, a Escola de Tropas Aerotransportadas (ETAT), a Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM), o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), o Centro de Informática do Exército



(CIE), o Centro Militar de Educação Física e Desportos (CMEFD), os Centros de Instrução de Praças, o Instituto Geográfico do Exército (IGE) e a Banda do Exército. Existem ainda nesta estrutura, o Colégio Militar (CM), o Instituto Militar dos Pupilos do Exército (IMPE) e o Instituto de Odivelas (IO).

Destes estabelecimentos de ensino, a AM e o IAEM dependem directamente do CEME e os restantes dependem do CmdInstrEx.

b. Responsabilidades<sup>17</sup>

Definidas na Directiva N° 102/99/CEME e no Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos (PTEC).

c. Planeamento

O documento que estabelece o conjunto de acções de Ensino a ministrar em cada ano em proveito do Exército, é o Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos (PTEC). O PTEC define as entidades coordenadoras, entidades com responsabilidades de execução, a duração das acções de formação, os efectivos previstos e ainda os procedimentos relativos à sua elaboração e gestão.

No entanto existem outros documentos que de alguma maneira vão orientar a vertente Ensino, dos quais se salienta:

A Directiva N°102/99/CEME, além de definir as responsabilidades e procedimentos dos diferentes órgãos no planeamento, conduta e exploração dos resultados das actividades de Instrução, refere a adequação das acções de formação às necessidades efectivas de qualificação de pessoal, salvaguardando os interesses da Instituição militar e compatibilizando-os com o interesse dos próprios.

---

<sup>17</sup> Ver Anexo L.



No Despacho N°190/CEME/99, decorrente da directiva acima referida, vem determinar a criação de um grupo de trabalho para elaborar um estudo que defina as reais necessidades em cursos e em pessoal a qualificar.

A Directiva N°300/CEME/99 define no seu ponto 4. Objectivos para 2000, no âmbito do pessoal, “Efectuar acções de formação na área da gestão de pessoal, se necessário recorrendo a instituições civis que ministrem cursos adaptáveis às necessidades do Exército” e no âmbito da Formação, Instrução, Treino e Aprontamento de Forças define “Rever os currículos da AM por forma a que, no futuro, todo o Oficial dos QP, além duma forte formação militar, tenha ou possa facilmente obter uma licenciatura civil” e ainda refere “Em paralelo, e visando o médio prazo, iniciar estudos sobre as modalidades de formação dos Oficiais e Sargentos dos QP do Exército, considerando as envolventes sociais, as condicionantes institucionais e as consequências em termos de carreiras. Tais estudos, deverão iniciar-se a partir dum projecto de definição sociológica e psicológica dos perfis dos Oficiais e dos Sargentos do QP a elaborar pelo CPAE.”

Decorrente desta directiva do CEME, surge a Directiva N°01/CMDINSTREX/2000 do Comando de Instrução e do qual se retiram algumas orientações:

- Desenvolvimento de um projecto de lei sobre o Ensino e Formação Militar
- ... ajustamentos que se revelem necessárias, nos objectivos, estruturas curriculares e planos de estudos, dos cursos de carreira de Oficiais do QP, com vista a eliminar lacunas e sobreposições das matérias dadas.
- ... viabilidade de concentração em algumas Escolas Práticas, das partes comuns aos cursos de formação de quadros das várias Armas e Serviços.
- Efectuar acções de formação na área da gestão de pessoal, se necessário recorrendo a instituições civis que ministrem cursos adaptáveis às necessidades do Exército.



- ... sobre os Estabelecimentos Militares de Ensino, de forma a que, no médio prazo, se clarifique aquilo que se pretende, bem como as respectivas valências e pluralidade.

E identificados os seguintes Objectivos gerais nesta área:

- Conseguir a completa definição do enquadramento legal de cada um dos EME e EEM eliminando lacunas e desactualizações;
- Eliminar as eventuais sobreposições de objectivos e de planos de estudos e/ou áreas não cobertas, ou insuficientemente tratadas, relativos aos sucessivos cursos de carreira de oficiais e sargentos dos QP;
- Em estreita ligação com o objectivo anterior, acompanhar os trabalhos da AM e prestar-lhe toda a colaboração na revisão dos curricula com vista a facilitar aos futuros oficiais do QP, a obtenção de uma licenciatura civil;
- Acompanhar, e na medida do que for solicitado, participar nos estudos sobre modalidades de formação dos oficiais e sargentos dos QP, após definição sociológica e psicológica pelo CPAE dos respectivos perfis e assegurar que nos curricula dos respectivos cursos (AM, ESPE, ESSM e ESE) a componente de formação ética assuma a relevância, a exigência e o rigor compatíveis com a condição de chefia militar.
- Reduzir ao comprovadamente necessário, para 2001, o número de cursos e estágios a inscrever nos novos Plano de Formação no Estrangeiro e Plano de Formação Nacional (desdobramento do ex-PTEC), designadamente os destinados a oficiais subalternos, 1º e 2º sargentos dos QP.
- Obter a definição do critério para a avaliação do interesse para o Exército, dos cursos de pós-graduação e mestrado, cuja frequência (financeiramente apoiada) é, cada vez mais, requerido por maior número de quadros.
- Após identificação dos cursos com possível interesse na área da gestão do pessoal,



passíveis de serem frequentados em instituições civis, designadamente no INA e subsequente determinação das necessidades de formação de quadros naquela área, incluir as acções de formação requeridas no Plano de Formação Nacional para 2001.

d. Definição de objectivos

Dentro das actividades fundamentais, contribuintes para a determinação das necessidades de formação, destaca-se a análise e descrição dos cargos e a implementação duma política integrada de carreiras para os oficiais.

No documento do CPAE, “Proposta de trabalho para a definição do perfil do Oficial/Sargento do QP”, decorrente da directiva do 300/CEME/99, é bem clara a preocupação da indefinição da análise de funções no Exército, o qual concorre para a definição de objectivos de formação.

Após identificados estes objectivos, haveria uma reformulação dos currículos académicos militares por forma a adequar o militar ao desempenho dessa função, assim como dar-lhe mais competências.

A inadequação da formação contínua, passa pela má definição dos objectivos da formação, pelos motivos acima referidos e pelo facto de não haver intervenção, na sua definição, por parte dos responsáveis dos órgãos ou unidades onde as competências que se procuram inculcar fazem falta, ou seja, a validação externa.

Esta ligação à realidade passa, também, por aplicar as pessoas com a formação própria nos cargos que a requerem. Não adianta estar a dotar indivíduos com um determinado conjunto de competências, se depois se colocam esses indivíduos em funções e cargos que pouco ou nada têm a ver com a formação ministrada. Daqui sobressai, mais uma vez, a necessidade duma mais estreita ligação dos vários sub-sistemas de gestão de recursos humanos.



e. Aplicação das competências na Formação

O Exército poderia tirar enormes proveitos da aplicação do conceito de competências à formação. Como sabemos, esta organização cimenta-se nas qualidades dos seus recursos humanos e todo o seu “produto” não é mais que um conjunto de competências.

Devido à sua dimensão e à diversidade de cargos e funções que os seus quadros podem desempenhar, a diversidade de competências poderá ser de tal forma grande que não seja rentável optar por este sistema.

Antes de mais, seria necessário que todo o sistema de gestão dos recursos humanos assentasse nas competências (modelo integrado). Não faria grande sentido ter uma vertente de ensino com o objectivo de desenvolver competências, se o recrutamento e a selecção do pessoal que frequenta esse ensino não se baseasse nas competências, podendo conduzir ao ridículo, de o pessoal a quem as competências deveriam ser desenvolvidas, não as possuírem de todo.

Uma grande vantagem da adopção deste conceito seria sentida na aplicação dos recursos humanos, pois o gestor dos recursos humanos passava a dispor, não só dos dados relativos a uma avaliação do desempenho, mas também dos dados relativos a uma avaliação do potencial que lhe daria maiores garantias de colocar a pessoa certa no lugar certo.

f. Necessidade de mudança

Este aspecto é fundamental e decorrente da própria formação: ela tem que ser vista e entendida como o meio que conduz à mudança.

Um dos aspectos enraizados na nossa instituição, é o facto de nos fecharmos em nós próprios e não aproveitarmos convenientemente as oportunidades que se nos deparam vindas de outros sistemas ou instituições similares à nossa. Senão vejamos, um militar que solicitou à estrutura superior do Exército para estagiar, sem perda de vencimento,



num local fora da instituição com a finalidade de terminar o curso de Direito, que tinha sido tirado às suas expensas, e que para o terminar necessitava obrigatoriamente de se ausentar, foi-lhe despachado no seu requerimento que tal valência não tinha interesse para o Exército.

Uma outra imagem de marca da nossa cultura organizacional relacionada com a formação, está bem patente na tendência de dar ao utilizador da formação, o formando, as piores condições de aprendizagem. Esta opção sustenta-se no argumento, que se as condições da instrução ou ensino forem mais difíceis do que as da realidade estas últimas serão garantidamente ultrapassadas. Para além desta argumentação só poder ser aplicada a treinos muito específicos, ela está generalizada a todos os níveis e tipos da formação na nossa organização e concorre, fortemente, para o desajuste entre a formação e a realidade. Não contribui para a qualidade da formação, já que não cria nos formandos as melhores condições de receptividade e motivação.

Nesta mudança cultural que deverá ter lugar, torna-se necessário alterar a finalidade que a gestão dos recursos humanos actualmente persegue. Esta não se destina apenas a assegurar os interesses da organização. Tem que conciliar os interesses da organização, com os interesses individuais. O indivíduo tem que sentir que faz parte da organização para que se possa sentir motivado a dar o seu melhor ou então corre-se o risco de perder os indivíduos que reúnem o maior número de competências (ou é suposto reunirem).

Daquele diagnóstico, talvez surgissem indicações que apontassem para uma mudança nas atitudes da organização, no sentido de adoptar alguns dos princípios mais consensuais hoje em dia: valorizar os seus recursos humanos. Os resultados obtidos por organizações que ignoraram os conselhos dos especialistas nesta matéria ou já não existem para se redimirem ou pagaram custos demasiado elevados.



g. Necessidade de novos cursos<sup>18</sup>

Antes de se construir um complexo edifício legal e regulamentar, deve-se ter conceitos simples, claros, transparentes e assumidos.

A formação superior militar actual, que tem a particularidade de não se limitar à Licenciatura, tem, no caso do Exército, mais quatro cursos de curta e média duração e que acompanham a vida profissional dos seus oficiais, o que revela alguma preocupação com a Formação Permanente e Progressiva. No referente às Licenciaturas englobadas nas Ciências Militares, elas incluem cadeiras e matérias que se podem agrupar em quatro grupos<sup>19</sup>:

De Âmbito Científico;

De Âmbito Humanístico;

Do Âmbito das Novas Tecnologias;

De Âmbito essencialmente militar, umas de carácter técnico e outras relacionadas com o Comando e a Liderança.

As incluídas nos três primeiros grupos, de carácter científico, humanístico e das novas tecnologias terão de ser iguais ou equivalentes às ministradas nas outras Universidades Nacionais.

As de carácter essencialmente militar (Técnicas e de Comando) são específicas desta licenciatura, enriquecem-na e poderão não ter obrigatoriamente equivalência.

---

<sup>18</sup> Extraído da intervenção do TenGen Garcia Leandro no Centro Cultural de Belém, subordinado ao tema “O Ensino Superior Militar e o seu enquadramento conceptual”.

<sup>19</sup> O TenGen Pires Mateus, na sua intervenção no VIII Colóquio da Comissão Portuguesa de História Militar, agrupou as matérias em 2 grupos: cadeiras de formação técnico-científica (englobando as três primeiras) e de formação técnico-militar (referindo-se à última).

---



Porque o objectivo do Comando não se esgota na prestação individual, mas só tem sentido completo quando actua sobre e dentro do colectivo e é este o seu fim último, aquela licenciatura é ministrada no todo ou em parte, em ambiente de internato, onde são transmitidos valores, vivências, comportamentos, que um simples Curso Universitário de carácter individualizado nem sequer pretende fazer. Existem muitas semelhanças entre o Ensino Superior Militar e o Ensino Concordatário ou dos Seminários.

No âmbito das Licenciaturas Militares, dois grupos se podem facilmente identificar. Aquele que corresponde à necessidade da Instituição em licenciaturas que existem nas Universidades ditas Civis (Engenharias várias, Medicina, Veterinária, Farmácia, Direito, Finanças, Economia, Comunicação Social e outras) e que para além dessa preparação básica ali feita necessitará de ser enriquecido com a componente militar específica a receber nas Escolas Militares.

Um segundo grupo que é o coração do sistema - as Armas Combatentes, e que tendo uma preparação da mesma exigência e uma actuação na vida real de maior responsabilidade e risco, por vezes, parece ter havido dificuldade de encontrar as necessárias equivalências. E isto só pode ter acontecido por uma vivência inconvenientemente separada e por um desconhecimento que por vezes tem dificuldades em integrar especificidades.

A primeira pergunta que se põe, é se estes licenciados que são preparados para um empregador único (Estado - Forças Armadas), precisarão de equivalências mais rigorosas que qualquer outra licenciatura civil? É uma questão teórica, mas faz parte da filosofia do sistema e tal é perfeitamente possível.

Crê-se que por questões de interesse individual e formalismo académico e legal tais equivalências são aconselháveis. A solução não se afigura difícil, já que são fundamentalmente, Licenciaturas em Gestão de Recursos Humanos e Materiais, que é a acção fundamental de qualquer Oficial após a frequência das Escolas Militares de Ensino



Superior.

Licenciaturas enriquecidas com as cadeiras específicas já mencionadas de âmbito técnico e do Comando, essencialmente militares; se, passando estes conceitos para a prática, for possível integrar as cadeiras necessárias dos cursos de Gestão na própria Licenciatura Militar, a questão é mais simples, embora os cursos se tornem mais longos. No caso de tal não ser possível, mas como a orientação adequada parece estar no enquadramento geral das Licenciaturas de Gestão de Recursos, aquilo que não puder ser realizado durante a Licenciatura Militar, poderá ser completado (em termos civis) com as cadeiras necessárias, em qualquer ocasião da vida de cada um.

#### 4. SÍNTESE CONCLUSIVA

É hoje extremamente difícil definir o tipo de formação adequada aos homens que tomarão as decisões vitais, em ambiente de grande incerteza. Numa época em que o conceito restrito de defesa deu lugar ao de defesa global, ou integrada, em que a natureza da própria guerra se alterou, e em que a tecnologia possibilita a utilização de sistemas de alta sofisticação e complexidade, é quase dramática a dicotomia com que se defrontam os militares na formação dos seus oficiais: a conciliação entre uma formação basicamente técnica, apoiada numa rígida disciplina doutrinal, que impõe o cumprimento inquestionável das ordens, principalmente nos primeiros postos da carreira, e a necessidade, nos mais elevados postos de comando e direcção, de capacidade de iniciativa e criatividade, que pressupõe grande flexibilidade mental, espírito crítico, cultura humanística e uma visão sistémica e meta-sistémica.

Não obstante ser arriscado definir a natureza da formação para altos comandos e chefias militares, sem que esteja configurado todo o sistema de formação ao longo da carreira, afigura-se que há necessidade de aumentar a polivalência e a cultura humanística,



privilegiando, portanto, a formação geral dos oficiais, não significando isso que o Exército não disponha nas suas fileiras de especialistas de carreira para assessoria<sup>20</sup> desses mesmos Oficiais. O propósito deverá ser o de aumentar as capacidades do oficial por forma a adequá-las às exigências decorrentes da necessidade de resolução dos problemas gerais e fundamentais que se colocam nos diversos níveis de decisão - político, estratégico e operacional - tendo em conta a natureza multidisciplinar dos factores que caracterizam o ambiente total do sistema em que o decisor tem de actuar, a complexidade crescente das sociedades, das organizações. e das inter-relações com o ambiente, a imperiosa necessidade de ser adoptada uma atitude de abordagem sistémica dos problemas. É uma opção em que se dá ênfase à aquisição de novos conhecimentos, ao desenvolvimento dos que as possuem, às metodologias de análise, aos métodos de captação da realidade como um todo.

Se é verdade que uma formação inicial estruturada em bases sólidas permite aos militares adaptar-se mais facilmente a solicitações novas e a mudanças futuras, é cada vez mais evidente que a exigência de educação e formação ao longo da vida assumirá relevância cada vez maior face às crescentes e multifacetadas missões para que é chamado. Se a capacidade para dotar os militares de oportunidades de formação permanente variada, de qualidade, ajustada às circunstâncias, implicará actores múltiplos, não poderá o Exército auto-excluir-se. Antes se defende, que a formação ao longo da vida seja inscrita como função da instituição militar com todas as consequências inerentes a tal opção.

Os cursos de formação ao longo da carreira e os de pós-graduação, por meio dos quais se consubstancia o princípio da formação contínua, altera profundamente o potencial individual dos oficiais, proporcionando a aquisição e a evolução contínua de competências e de comportamentos necessários para que o desempenho dos diferentes cargos, qualquer que seja

---

<sup>20</sup> Refere-se a áreas do conhecimento não militares, mas que hoje em dia, e face às novas missões do Exército, é fundamental que a organização as possua, pelo que se torna necessário existirem militares com tal formação. Poderão constituir o QAS, previsto no EMFAR, cujo recrutamento adviria dos excedentes dos outros quadros.



o nível considerado, atinja um padrão aceitável, num ambiente caracterizado por um constante e rápido desenvolvimento nos domínios da ciência, da técnica, da estratégia, da táctica e da logística. A sua judiciosa combinação, possibilita a harmonização dos requisitos de especialização e de aprofundamento de conhecimentos, em áreas específicas da ciência e da técnica, com a necessidade de, à medida que se progride no nível e complexidade das funções, serem ampliados os conhecimentos nas diversas áreas do saber, a fim de habilitar o decisor com uma visão global do sistema em que tem de actuar e do respectivo ambiente total.

Este facto originou que se desenvolvessem as especialidades em áreas restritas da ciência militar e da tecnologia, diminuindo as zonas de polivalência e, em princípio, reduzindo o nível de cultura humanística dos oficiais. Se não existir um sistema de formação ao longo da carreira que amplie, de forma gradual, os conhecimentos dos oficiais nas diversas áreas do saber, com especial relevo para as ciências sociais, eles atingirão o momento de desempenhar as funções inerentes aos altos cargos de comando e de direcção, sem uma visão global<sup>21</sup> integradora dos conhecimentos especializados e parcelares da realidade, que é um todo indivisível.

Estes cursos de formação e de pós-graduação poderão, ou não, ser considerados condição de promoção, tudo dependendo do sistema de carreira e do sub-sistema de formação militar que forem adoptados, e da função que àquelas actividades for atribuída. A classificação quanto à função, não pode nem deve confundir-se com a classificação que é adoptada em razão da natureza dos conteúdos e do âmbito do conhecimento.

A carreira militar compreende várias etapas, cada uma caracterizada pelo conjunto de atitudes (saber-ser), conhecimentos (saber) e perícias (saber-fazer) que se considera indispensável que o oficial tenha adquirido. A sua aquisição e desenvolvimento, resulta da

---

<sup>21</sup> Esta visão depende da experiência adquirida e da formação contínua ministrada ao longo da carreira.

---



frequência dos cursos postos à sua disposição e da experiência por ele acumulada ao longo da carreira por força das funções exercidas, e possibilita uma evolução contínua das competências e dos comportamentos necessários para o desempenho de tarefas cada vez mais complexas, à medida que ascende na escala hierárquica.

Um dos passos fundamentais para a implementação duma correcta política de formação dos recursos humanos, em qualquer organização, passa pela atempada definição das respectivas necessidades.

Os cursos e estágios que se vão realizando um pouco por todas as unidades do Exército, não se enquadram num plano de formação que tenha decorrido duma análise dos desvios dos desempenhos e das necessidades concretas decorrentes das políticas de aplicação dos recursos humanos.

O planeamento deverá estabelecer critérios de selecção para o sistema de obtenção, objectivos de formação a atingir e os métodos mais adequados a implementar, planos de carreiras e políticas de aplicação e manutenção dos recursos humanos que reflectam um trabalho integrado. Julga-se que passa por aqui a resolução dos inúmeros problemas que a todos afecta. Continua a ser inadmissível que não haja um plano de formação para os oficiais do QP, já que existem matérias ministradas na Academia Militar, Escolas Práticas e IAEM que se sobrepõem.

A solução preconizada não é única, nem talvez a melhor, mas é a que se afigura mais adequada tendo em conta que a carreira normal dos oficiais não lhes proporciona muitas oportunidades, nem os estimula, para ampliar a sua área de conhecimentos em assuntos não estritamente militares, criando-se dessa forma lacunas que, em termos de altos comandos e chefias militares, são extremamente graves, pelo que seja necessário existirem militares no seu Estado-Maior detendo essas competências.



No que respeita às competências, para se conceber qualquer curso, é necessário efectuar a análise e qualificação dos cargos, a fim de se objectivarem as competências e comportamentos necessários ao cabal desempenho das funções que lhes são inerentes; a definição da natureza dos alunos; e a avaliação da diferença entre as perícias, conhecimentos e atitudes (isto é, avaliação das competências) existentes no início da acção de formação e as exigidas pelos diversos cargos, a fim de se fixarem os objectivos da referida acção. Sem estes elementos de informação será difícil delimitar o universo de formação de um titular de um alto cargo de comando e de direcção, ou de outro cargo qualquer. Não se errará muito, se admitir que o titular de cargos militares terá de ser, simultaneamente, um comandante, um chefe e um dirigente de alto nível, dotado de grande polivalência e de uma base cultural sólida que lhe proporcione uma visão global da realidade envolvente. Nele se deverá realizar a síntese das qualidades exigidas a um gestor público de alto nível e das capacidades que um militar deve possuir para comandar forças militares, em cenários impossíveis de configurar a curto ou médio prazo. Ao oficial exige-se uma alta capacidade de iniciativa, de inovação, de improvisação, de liderança e de criatividade, o que pressupõe flexibilidade mental, espírito crítico e cultura humanística. Para além, disto, deverá possuir uma visão sistémica e capacidade para gerir a mudança<sup>22</sup>.

Estas exigências e capacidades a atender na formação do gestor público, justificam a importância de matérias como as Ciências Sociais, o Comportamento Organizacional, a Economia, o Direito Administrativo, os Métodos Quantitativos para apoio à decisão, o Direito Administrativo, etc., tudo visando habilitar o dirigente para efectuar uma gestão integrada do sistema em que actua.

---

<sup>22</sup> Competências a desenvolver.



No domínio das Relações Internacionais é importante que se conheçam as teorias gerais e parciais sobre as relações internacionais, e haja uma certa familiarização com os processos e instrumentos de análise. Como diz o Prof. Dr. Adriano Moreira<sup>23</sup> “necessidades práticas muito prementes tornam necessário e até indispensável esse estudo. Em primeiro lugar, a diplomacia, cada vez mais complexa, é uma arte que precisa de basear-se no estudo científico das relações internacionais. A arte da guerra segue-se na importância das artes que exigem o conhecimento total do levantamento das relações internacionais para decidir da oportunidade de recorrer a esse meio de acção, e ao modo de o conduzir”.

Enfim, outras áreas e domínios do saber há que são imprescindíveis para a formação do oficial, o qual se afigura conveniente e necessário detalhar mais esta questão num estudo mais profundo. Apenas lembrar que já Clausewitz dizia que “não é necessário que um comandante-chefe seja um historiador erudito ou um escritor, mas tem de estar ao corrente dos assuntos superiores do Estado, tem de conhecer e saber apreciar correctamente as tendências tradicionais, os interesses em jogo, os problemas a resolver, as personalidades dirigentes”.

Quando tudo levava a crer que num ambiente de crise, os militares, fruto da sua formação, se sentiriam "como peixe na água", uma vez que, em princípio, são treinados para actuar nesse tipo de ambiente, eis que afinal demonstram, como os outros, alguma dificuldade em adaptar-se à situação. As razões podem ser encontradas no nosso natural conservadorismo institucional, no facto de existir uma organização vertical, hierarquizada e por vezes pouco flexível...

Pensa-se no entanto, que uma das razões dessa dificuldade, pode ser encontrada na nossa “cultura organizacional”, no tipo de formação que sublima o aspecto técnico em detrimento do socioafectivo, sendo que este, face à obsolescência dos saberes parece hoje mais relevante

---

<sup>23</sup> Adriano Moreira, "Política Internacional".



para se encarar a mudança e a inovação constante, sendo aqui também necessário um estudo mais profundo na questão da criação/reformulação dos cursos militares.

Em matéria do PTEC, foram analisados os documentos de 1992, 1995 e de 2000, de onde se extrai que a estrutura e a inovação de cursos não acompanhou a evolução do ambiente externo. Também foram analisados os destinatários da formação e verificou-se que os cursos pós-formação inicial se destinam exclusivamente a subalternos, existindo, para os restantes postos, cursos de média e longa duração que não estão ao alcance de todos.

Relativamente à estrutura superior do Exército, não parece lógico, nem teoricamente defensável, que o planeamento da formação — onde se inclui o ensino e a instrução — e a sua execução, estejam na dependência funcional do Comando da Instrução com os respectivos órgãos que a ministram e exista uma outra estrutura que integra as restantes áreas de actividade do sistema de gestão dos recursos humanos do Exército.

Esta situação levanta um conjunto de problemas que determinam que a formação contínua não produza os resultados esperados. E uma organização que não se adapta à mudança e às novas realidades — e esta capacidade decorre da formação — não consegue assumir o papel de relevo que pode ter.

## 5. PROPOSTA

### a. Quanto à estrutura do Exército

Com vista a uma melhor gestão dos recursos humanos, seria de todo conveniente que o Comando da Instrução passasse a constituir uma direcção do Comando de Pessoal e fosse unicamente este comando que integrasse todos os esforços dos órgãos que têm responsabilidades na formação dos militares, porque só assim se poderia eliminar as disfunções das necessidades de formação para o Exército e o interesse do militar quer a nível de carreiras quer a nível pessoal. (Anexo E – Proposta de uma estrutura)



Criar uma estrutura interuniversitária de cooperação para a investigação e a formação pós-graduada que, entre outras atribuições, estimule a reflexão estratégica sobre estas funções e promova critérios de qualidade na orientação militar e científica.

b. As Instituições

Partindo do princípio de que se justifica o Exército garantir uma equivalência académica nos diversos graus, torna-se necessário definir qual a entidade que os atribuirá.

É evidente que o problema da certificação se coloca com mais acuidade para os graus correspondentes ao ensino superior designadamente bacharelatos, licenciaturas, mestrados e doutoramentos.

Quanto aos dois primeiros, o problema está resolvido, através da ESPE e da AM.

Quanto aos outros dois graus a lei<sup>24</sup> estabelece no nº1 do Artº 1 que “os graus de mestre e doutor são conferidos pela Universidade”. O nº2 do mesmo artigo, define ainda que “o grau de mestre pode também ser atribuído pelos estabelecimentos de ensino superior universitário não integrados em universidades”.

Resulta daqui que, no plano institucional, o Exército tem possibilidades de atribuir mestrados, necessitando no entanto de se constituir (ou criar) em universidade para atribuir o grau de doutor.

A Universidade militar, a constituir, seria preferencialmente formada pelas Academias dos Ramos e pelos Institutos, a qual se passaria a chamar Universidade das Forças Armadas (UFA). Este projecto teria as seguintes vantagens: existirem estudos sobre este assunto, um maior peso nas decisões tomadas em conselhos de reitores de todas as universidades portuguesas e permitia a formação de um corpo docente inter-ramos (ex: para ministrar cursos conjuntos e combinados). (ver Anexo E)

---

<sup>24</sup> DL nº216/92 de 13Out.



No caso de existirem divergências entre os ramos, o Exército ainda poderia formar mestrados se a AM e o IAEM formassem um só estabelecimento de ensino com a AM a dar a formação inicial e o IAEM vocacionado para a formação contínua<sup>25</sup>.

c. Planeamento a médio prazo

Estas modalidades só poderiam ser implementadas a médio prazo, pois seria aconselhável que o Exército, ao avançar para um projecto nesta área, possuísse um corpo docente credível, ou seja, que todos os seus elementos tivessem um grau académico igual ou superior a mestre, e que tivesse todas as infra-estruturas adequadas para ministrar cursos com esta envergadura. Este corpo docente com estas competências seria uma garantia da qualidade com que os formandos teriam no desempenho de novas funções.

Outro aspecto, talvez de importância capital, seria o estudo urgente da descrição de cargos e funções a desempenhar pelos Oficiais, já que daí decorreria a análise, reformulação e criação de cursos, com objectivos de formação bem definidos e ajustados, com o intuito de dar ao militar as competências necessárias ao exercício de uma função.

Embora possa não ser visível, a verdade é que o Exército ao dar mais competências aos seus quadros, terá com certeza maior riqueza humana, o que se irá reflectir numa maior eficiência e eficácia da instituição, assim como dará uma outra imagem de prestígio e credibilidade.

d. Os cursos e os graus académicos

Face às funções que um Oficial poderá vir a desempenhar, é necessário rever o PTEC e ajustá-lo às necessidades da Instituição. Pelo que, será importante incluir na sua estrutura, cursos de curta duração, específicos de uma função, destinados à formação permanente nas áreas e/ou domínios da formação inicial, já ministradas em termos de aprofundamento e/ou actualização de conhecimentos, cursos de média duração

---

<sup>25</sup> Anexo F – Proposta de uma estrutura.



destinados à formação permanente em áreas afins da formação inicial dos diversos campos profissionais, e cursos de longa duração destinados à reconversão profissional, como resposta à mobilidade progressiva do mundo das funções/tarefas.

Neste âmbito, será igualmente conveniente criar mecanismos para validar externamente a Formação ministrada, através da introdução de uma ficha de avaliação que após um período de desempenho da função, o seu chefe directo possa fazer um juízo de valores sobre a adequabilidade, a oportunidade, o nível de conhecimentos e a sua aplicabilidade, assim como sugestões e propostas, de forma que esta informação chegue à estrutura superior do Exército e à entidade formadora, podendo estes analisar os desvios e introduzir as respectivas correcções. Ou seja, não é mais que legitimar o sistema em uso no Exército – ASI.

Julga-se também, ser necessário incluir no PTEC, cursos com interesse militar, recorrendo a instituições civis<sup>26</sup>, como sejam os cursos na área do Direito, Gestão Organizacional, Comunicação Social, Linguística, etc., com vista a otimizar a assessoria aos Oficiais decisores da estrutura. No entanto será necessário um estudo mais exaustivo no levantamento dos cursos essenciais às missões do Exército.

Com vista a administrar mestrados militares, seria adequado criar cursos em 4 áreas diferentes: das Ciências Militares, com base na Tática e no Comando e Liderança, dos Recursos Humanos, da Logística e da Estratégia Militar.

Assim o curso da AM, a evoluir para uma licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Materiais, o CPC a continuar um curso essencialmente militar, seria de considerar o CPOS como uma Pós-graduação na área da formação militar, sendo o trabalho final uma monografia com vista a incentivar os militares para a investigação. Após este curso surgiria a Pós-graduação Militar em áreas atrás referidas, com um trabalho de

---

<sup>26</sup> Carece de um estudo mais aprofundado para determinar com precisão quais as reais necessidades.



investigação, com vista a preparar os Oficiais para os mais altos cargos. A par disto, e logo após do CPC, o Oficial teria oportunidade ainda de tirar cursos com interesses militares com vista à sua valorização profissional e à assessoria das chefias militares<sup>27</sup>.

O CEM e o CSCD continuariam a ter uma estrutura de forma a dar aos oficiais uma visão abrangente do conhecimento, que a par de especializações tiradas ao longo da carreira dariam ao chefe militar mais que um entendimento generalista, teriam a ferramenta (a investigação) necessária para se adaptar e compreender a realidade e os problemas decorrentes nestes tempos de mudança.

No entanto, é e será ponto assente, que a Formação contínua ministrada ao militar, terá que satisfazer por um lado, as necessidades da Instituição e por outro os anseios e as expectativas do Oficial.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo G – Formação ao longo da carreira.



## BIBLIOGRAFIA

- AAVV, Carreiras dos Militares do Quadro Permanente do Exército – Uma perspectiva teórica conjectural, DivPess/EME, Abril de 2000;
- AAVV, Curso de Estado Maior (2000-2002), Departamento de Ensino, IAEM;
- AAVV, Curso de Promoção a Oficial Superior das Armas e Serviços (2000-2001), Departamento de Ensino, IAEM;
- AAVV, Curso Superior de Comando e Direcção (1999-2000), Departamento de Ensino, IAEM;
- AAVV, Educação, Formação e Trabalho, Debates durante a Semana da Educação, INCM, Lisboa, 1998;
- AAVV, Formation professionnelle, Normalisation française, AFNOR, França, 1994;
- AAVV, Glossary of training technology terms, draft, NATO
- AAVV, Janus 98 – As Forças Armadas Portuguesas no contexto internacional, Público e Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Setembro de 1998;
- AAVV, MT 110-1 – Abordagem Sistémica da Instrução, EME, 1987;
- AAVV, O Ensino Militar dos QP no Exército: enquadramento e aplicação futura, CEM 93/94, IAEM;
- AAVV, O Ensino Superior Militar e a Formação dos Oficiais, II Vol., 10ª Jornada, IDN, Funchal, Outubro de 1992;
- AAVV, Plano de Tirocínios, Estágios e cursos – PTEC 2000, CmdInstr;
- AAVV, Plano de Tirocínios, Estágios e cursos – PTEC 92, CmdInstr;
- AAVV, Plano de Tirocínios, Estágios e cursos – PTEC 95, CmdInstr;
- AAVV, Preparação e Formação Militar em Portugal, VIII Colóquio de História Militar, Comissão Portuguesa de História Militar, Lisboa, Setembro de 1999;
- AAVV, Regulamento Geral para a Instrução do Exército, EME, Ministério do Exército, 1957;



- AAVV, Universidade das Forças Armadas, MDN, Dezembro de 1998;
- BIREAUD, Annie, Os métodos pedagógicos no Ensino Superior, Colecção Ciências da Educação, Porto Editora, Porto, 1995;
- DIAS, MajArt Mendes, Opção Formação, CmdInstr, Abril de 2000;
- LEANDRO, TenGen Garcia, O Ensino Superior Militar e o seu enquadramento conceptual, Seminário sobre a Avaliação Global do Ensino Superior, Centro cultural de Belém, Abril de 2000;
- LOPES, Helena, O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho, Actas do Colóquio “Estado actual da Investigação em Formação”, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, Lisboa, 1995;
- MEIGNANT, Alain, A Gestão da Formação, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., Junho de 1999;
- MITRANI, Alain; DALZIEL, Murray M.; BERNARD, Annick; Homens e Competências - A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA EUROPA; Col. Direcção e Gestão; Ed. Zénite – Edições de Gestão, Lda; 1994;
- RAMALHO, CorInf Matoso, Formação e carreira do Oficial: sequência e/ou entrosamento na preparação técnico-militar, técnico-científica e humanísticas, Trabalho Individual do CSCD, IAEM, 1985;
- RIBEIRO, MajInf Oliveira, Mestrados e Cursos de Pós-Graduação nas áreas de Ciências da Educação, CmdInstr, Junho de 1999;

## Legislação

- ☐ Decreto-Lei 216/92
- ☐ Decreto-Lei 236/99 (EMFAR)



- ☐ Decreto-Lei 289/91
- ☐ Despacho 190/CEME/99 – Planeamento de efectivos para a frequência de cursos e estágios de qualificação no âmbito do PTEC
- ☐ Directiva 102/99/CEME – Cursos e estágios de qualificação e de actualização no âmbito do PTEC
- ☐ Directiva 300/CEME/99 – Directiva para o Exército em 2000
- ☐ Directiva 353/CEME/98 – Directiva para o Exército em 1999
- ☐ Directiva N°1/Cmdt Instr Ex/2000 - Instrução no Exército em 2000
- ☐ Informação N°10/03/99 do GATI/CIE – Competências do Cmd Instr Ex, dos Comandos Funcionais e do COFT, no âmbito da Inspeção à Instrução
- ☐ Lei 111/91 (LOBOFA)
- ☐ Lei 115/97
- ☐ Lei 26/2000
- ☐ Lei 29/82 (LDNFA)
- ☐ Lei 46/86 (Lei de bases do Sistema Educativo)
- ☐ Missões específicas das Forças Armadas (MIFA 97)
- ☐ Portaria 1071/83

Endereços de Internet:

<http://www.desup.min-edu.pt/>

<http://www.esec-eca-queiros-lsb.rcts.pt/>

<http://www.europa.eu.int/eur-lex/pt/lif/dat/>

<http://www.fsc.ufsc.br/ensino/posgrad/>



## ANEXO A - (Resenha histórica)

O primeiro facto pedagógico, é o da criação do ensino militar científico que se institui na Corte em 1641 e que posteriormente tomará o título de Academia Militar da Corte.

Em 12 de Janeiro de 1837, a pedagogia militar em Portugal atinge a sua plena maioridade, quando Bernardo de Sá Nogueira de Figueiredo, que viria a ser o glorioso Marquês de Sá da Bandeira, instituiu a Escola do Exército como Escola única da formação profissional dos Oficiais de carreira das várias Armas e Serviços do Exército.

Após ter sofrido várias remodelações, por decreto datado de 25 de Maio de 1911, é organizada a Escola de Guerra, tendo regressado à antiga designação de Escola do Exército com a reorganização de 1938.

Em 12 de Fevereiro de 1959 o Decreto-Lei nº 42151 cria a Academia Militar, denominação que se mantém até aos dias de hoje.

Reportando-nos ao Decreto de 25 de Maio de 1911, ele reconhece a necessidade de garantir, através da instrução militar, que o Exército dispusesse de pessoal idóneo para o seu funcionamento, tendo criado uma Escola Central de Oficiais (ECO) com a finalidade de promover “cursos de informação” destinados a preparar tenentes, capitães e majores, para a promoção ao posto imediato.

A duração dos “cursos de informação” era, inicialmente, de 4 semanas para os tenentes (curso de 1º grau), de 6 semanas para os capitães (curso de 2º grau) e de 3 semanas para os majores (curso de 3º grau). Os assuntos incluídos nos respectivos planos de instrução distribuíam-se pelo ensino teórico e pelo ensino prático, sendo para os cursos de 1º e 2º graus exclusivamente de teor tático, enquanto para o 3º grau já incluíam, para além de tática, noções de estratégia e de direito internacional.



Esta ECO apenas funcionou 2 vezes, tendo sido reorganizada em 1927, ficando instalada na Quinta Real em Caxias. Nesta altura iniciou um “curso de informação” de 4º grau para coronéis e eliminou o curso de 1º grau.

Em 1940, é extinta a ECO e é criado o IAEM focalizado no curso de Altos Comandos (antigo curso de 4º grau) e no curso de Estado Maior. Os “cursos de 2º e 3º grau” passaram a designar-se de cursos de Promoção a Major e a Coronel.

O Curso de Estado Maior é o curso “nuclear” do IAEM, não só pela sua estabilidade, como pela sua duração e pela diversidade das matérias dos seus programas e pela profundidade dos estudos nele realizados.



## ANEXO B - (As novas missões das Forças Armadas)

A questão que imediatamente é sugerida tem a ver com a diversidade de missões que actualmente são desempenhadas pelas FA. É ponto assente que o emprego da componente militar como instrumento para a concretização da política externa dos Estados, a par das novas tecnologias incorporadas, tem levado à utilização dos meios militares em ambientes distintos, realizando actividades que, não se inserindo na concepção tradicional da Guerra, ocorrem em ambientes muito próximos dos da guerra. Esta renovada panóplia de operações, é consequência directa do novo espectro da ameaça, abrangendo necessariamente uma gama alargada de operações militares, com a finalidade de proteger os cidadãos e respectivos interesses, apoiar iniciativas políticas e diplomáticas, manter a ordem constitucional e o combate a actividades ilegais específicas. Neste âmbito e especificamente na detecção, prevenção e contenção de conflitos, salienta-se o emprego das forças militares em situações de uso não violento das suas capacidades, apesar do planeamento e conduta destas operações seguirem os princípios militares gerais, residindo aqui uma mais valia considerável do emprego das FA.

A imprevisibilidade dos riscos e o carácter difuso da ameaça, exigem que o cumprimento da missão, a preparação da força no período antecedente e sobretudo as condições de entrada na área de operações, dependam em larga escala da existência de informações credíveis e em tempo útil, que reflectam elementos sobre aspectos culturais, forças políticas, tendências e comportamentos, aspectos geográficos e o modo de operar das forças militares, paramilitares, milícias e forças irregulares como elementos actuantes do TO.

Está-se numa nova era do emprego de forças militares em que não é possível preparar especificamente forças para determinado tipo de operações mas tão somente garantir a capacidade de adaptação da força ao ambiente que vai enfrentar. Exige-se às FA um elevado grau de prontidão e flexibilidade que permita inclusive durante o cumprimento duma missão, a realização de operações em diferentes faixas do espectro.

---



Por outro lado, o Exército apresenta características próprias que põem em relevo o papel da formação como ferramenta indispensável para a eficácia dos seus recursos humanos. Certamente, o que estabelece a diferença entre um bom e um mau exército, mais do que os equipamentos e as técnicas, são as qualidades dos seus recursos humanos. Recursos humanos com as competências necessárias para que se possam adaptar às evoluções constantes de tecnologias e táticas, de missões e de natureza de teatro de operações. São precisamente estas qualidades ou competências que a formação tem como objectivo proporcionar e desenvolver.



## ANEXO C - (Outros conceitos)

Cursos de promoção<sup>1</sup> destinam-se a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militares necessários ao desempenho de cargos e exercício de funções de nível e responsabilidades mais elevados, sendo condição especial de acesso ao posto imediato e de avaliação obrigatória.

Cursos de especialização<sup>2</sup> destinam-se a ampliar ou melhorar os conhecimentos técnicos do militar, por forma a habilitá-lo ao exercício de funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias.

Cursos de actualização<sup>3</sup> destinam-se a reciclar os conhecimentos do militar, visando a sua adaptação à evolução técnico-militar.

Cursos de qualificação<sup>4</sup> destinam-se a preparar os oficiais para o exercício de funções de nível superior na estrutura orgânica aprovada.

Competência<sup>5</sup> é um conjunto de conhecimentos, de capacidades de acção e de comportamentos estruturados em função de uma finalidade e num tipo de situações estruturado. As competências podem ser motivações, traços de carácter, atitudes ou valores, conhecimentos ou aptidões cognitivas e comportamentais.

A formação à distância<sup>6</sup> traduz-se na apropriação pelo sujeito da educação (formação geral) e do treino (formação específica) e abrange quer o *ensino à distância* (papel do professor no processo), quer a *aprendizagem à distância* (papel do aluno no processo).

A Validação<sup>7</sup> é a reunião e processamento da informação correspondente aos resultados obtidos e respectiva acção correctiva. Pode-se subdividir em interna (processo de determinar se a

---

<sup>1</sup> Extraído do Artº 74 do EMFAR.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Segundo Gilbert Parlier. No glossário NATO é definida como aptidão para um nível de desempenho em termos de habilidade, atitude e conhecimento crítico segundo certas condições. Segundo a AFNOR francesa é a implementação de capacidades que permitam exercer convenientemente uma função ou actividade.

<sup>6</sup> Extraído do TILD do Maj P. Santos, subordinado ao tema “Formação não presencial”.

<sup>7</sup> Segundo o glossário NATO.



formação permitiu aos formados alcançar os objectivos específicos) e externa (processo de determinar se os objectivos da formação estão adequados às exigências requeridas pelo trabalho).

A Engenharia da Formação<sup>8</sup> é aplicação de metodologias à concepção de sistemas de acção e de dispositivos de formação para atingir eficazmente o objectivo fixado. Compreende a análise dos objectivos de formação, a concepção do projecto formativo, a coordenação e o controle da sua implementação e a evolução dos resultados da formação.

A Engenharia Pedagógica<sup>9</sup> é a função que estuda a concepção e a adaptação dos métodos e/ou dos meios pedagógicos.

---

<sup>8</sup> Conforme AFNOR francesa.

<sup>9</sup> Idem.



## ANEXO D - (Um modelo em vigor nas Universidades civis)

Para ilustrar um exemplo seleccionou-se o programa de formação<sup>1</sup> contínua em Ciência Política do Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa, primeiro por ser um curso de interesse militar e por outro, por ser ministrado numa prestigiada instituição universitária.

### 1. Princípios gerais

No Programa de Mestrado e Doutoramento em Ciência Política do Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa, três características principais devem ser destacadas:

Clara vocação humanista: Este projecto funda-se numa concepção dos estudos políticos como parte essencial de uma formação universitária, entendida como educação para a excelência. Ela não visa, prioritariamente, criar técnicos, mas contribuir para a educação de cidadãos livres e responsáveis - “gentlemen”, na feliz expressão inglesa. Por isso, este Programa assenta numa visão dos estudos políticos que privilegia a conversação com as grandes obras e a reflexão sobre as grandes problemáticas que sempre estiveram na origem das grandes obras.

Um aspecto crucial desta orientação reside na abertura à participação de professores estrangeiros convidados, de primeira qualidade internacional. Este procedimento visa integrar, desde o início, o nosso Programa na comunidade internacional de Ciência Política e no diálogo crítico que nela tem lugar. Os alunos mais classificados no Programa de Mestrado são encorajados a prosseguir estudos de doutoramento, quer na Universidade Católica, quer nas melhores universidades estrangeiras, de preferência sob orientação dos professores por nós convidados, ou de outros académicos que os mesmos recomendem.

Aberto a variadas proveniências académicas: dirigido a licenciados nas diversas áreas das

---

<sup>1</sup> Retirado do curso pós-graduação que frequenta o MajArt Leandro, o qual teve a gentileza de fornecer esta informação.

---



ciências sociais e humanas, atribui grande peso na selecção dos alunos a um genuíno interesse em Ciência Política e a uma capacidade de trabalho e investigação acima da média. Isto significa que a selecção é baseada em teste e entrevista, e que são encorajadas candidaturas das mais variadas origens: quadros de carreiras públicas, administrativas e políticas, quadros empresariais, jornalistas, etc, para além dos candidatos que desejam enveredar pela carreira académica.

Elevada exigência técnica e científica: em contraste com a abertura da entrada a não especialistas, o Programa visa dotar os alunos, à saída, de uma sólida formação científica na área da Ciência Política. Isso significa que o programa está organizado de acordo com os mais elevados padrões de excelência na disciplina - especialmente no mundo anglo-americano, onde ela é realmente uma disciplina de topo. Foi adoptado o sistema de “tutoria” de Oxford e Cambridge, em que cada professor acompanha quinzenalmente quatro a cinco alunos.

## 2. Curso de Mestrado

Os candidatos ao Mestrado em Ciência Política são, seleccionados na base de nota da licenciatura, *curriculum vitae*, teste e entrevista. O Teste compreende três extractos de clássicos do pensamento político, dos quais apenas um deverá ser comentado. Duração: 90 minutos. Os extractos serão em língua inglesa, já que a fluência na leitura da língua inglesa é um pré-requisito de admissão. É autorizada a utilização de dicionário inglês.

O Mestrado compreende dois anos lectivos, com redacção de dissertação final concentrada no segundo ano. Durante o primeiro semestre cada aluno deve escolher um orientador, que o acompanhará em regime de “tutoria” (um encontro de duas em duas semanas).

O primeiro ano constitui o Tronco Comum do Programa de Ciência Política, compreendendo oito cursos semestrais, quatro em cada semestre.



As Dominantes em Teoria Política, Política Comparada e Administração e Políticas Públicas ocupam o terceiro semestre do Programa. Cada Dominante compreende dois Cursos semestrais de especialização além de dois Seminários Intensivos. Os Seminários, no entanto, podem ser realizados noutra semestre que não o terceiro, de acordo com as preferências do Mestrando.

No total, a parte lectiva do Mestrado compreende dez Cursos semestrais e dois Seminários Intensivos obrigatórios (com avaliação), além da assistência a mais quatro Seminários Intensivos.

Cada professor fica responsável por uma cadeira, com 2 horas de aulas por semana, que podem ser concentradas no mesmo dia. Deverá ainda orientar um máximo de cinco estudantes, concedendo a cada orientando uma hora de duas em duas semanas. Cada professor anuncia no princípio de cada semestre as suas “horas de recepção”, duas por semana, nas quais receberá os seus orientandos. Só excepcionalmente deve este horário ser alterado. E só em casos de força maior será aceitável cancelar aulas ou encontros com orientandos. Nessas absolutamente excepcionais situações, o professor deverá acordar com os alunos uma data para compensar o cancelamento.

Além das cadeiras normais, existirão, pelo menos, quatro seminários intensivos em cada ano, dirigidos por professores estrangeiros visitantes. Estes seminários terão lugar à sexta-feira ao fim da tarde (2h) e ao sábado de tarde (4h). Cada seminário deverá em princípio preencher dois ou três fins-de-semana consecutivos.

No conjunto dos dois anos, seis seminários são de assistência obrigatória, devendo os alunos escolher dois, no âmbito dos quais deverão apresentar trabalhos para avaliação. O coordenador do Mestrado é responsável pela coordenação dos seminários intensivos.



### 3. O Doutoramento

Os Mestrandos que tenham terminado o seu Mestrado com a classificação de *Muito Bom* podem requerer a passagem a um programa de Doutoramento.

A confirmação do estatuto pleno de estudante de Doutoramento dependerá ainda de dois outros procedimentos:

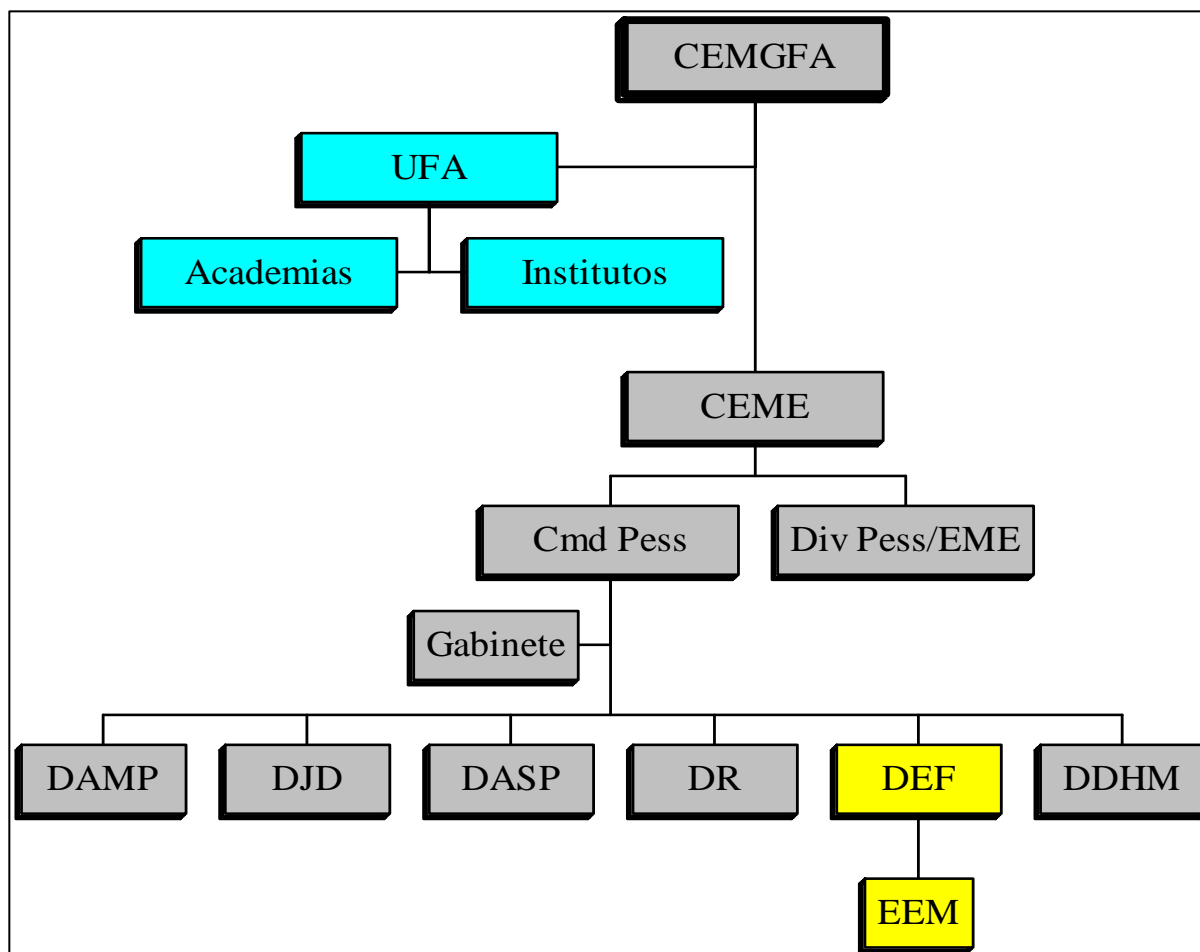
- a. a conclusão de mais quatro seminários intensivos com professores estrangeiros.
- b. a apresentação de um projecto de Tese de Doutoramento, acompanhado de uma declaração do orientador manifestando a sua aprovação do projecto apresentado e a sua intenção de orientar o trabalho do candidato. Sem estes requisitos, nenhum candidato condicional a Doutoramento pode ser formalmente considerado como candidato pleno à Tese de Doutoramento.

O prazo mínimo para elaboração da Tese de Doutoramento é de vinte e quatro meses, a contar da data de aprovação do Projecto de Tese de Doutoramento, embora a duração média deva ser de três ou mesmo quatro anos. Pelo menos seis meses deveriam ser dedicados a investigação numa universidade estrangeira de idoneidade reconhecida pelo Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa.

O Programa de Doutoramento incluirá ainda, além da orientação pelos Professores do Instituto de Estudos Políticos, Seminários dedicados à discussão dos projectos de Tese de Doutoramento e da sua progressão.



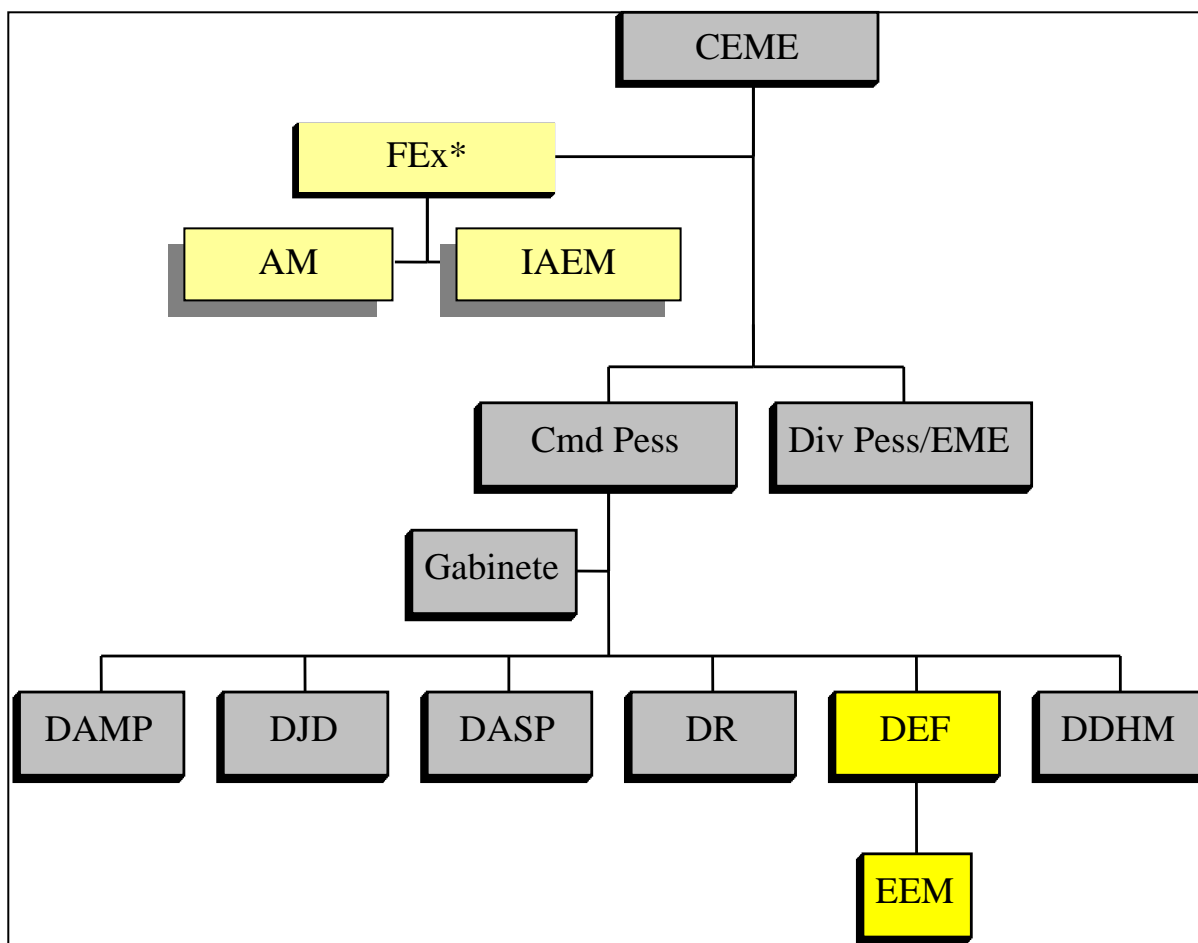
ANEXO E - (Proposta de uma estrutura superior do Exército)



Legenda:  
UFA – Universidade das Forças Armadas  
DEF – Direcção de Ensino e Formação



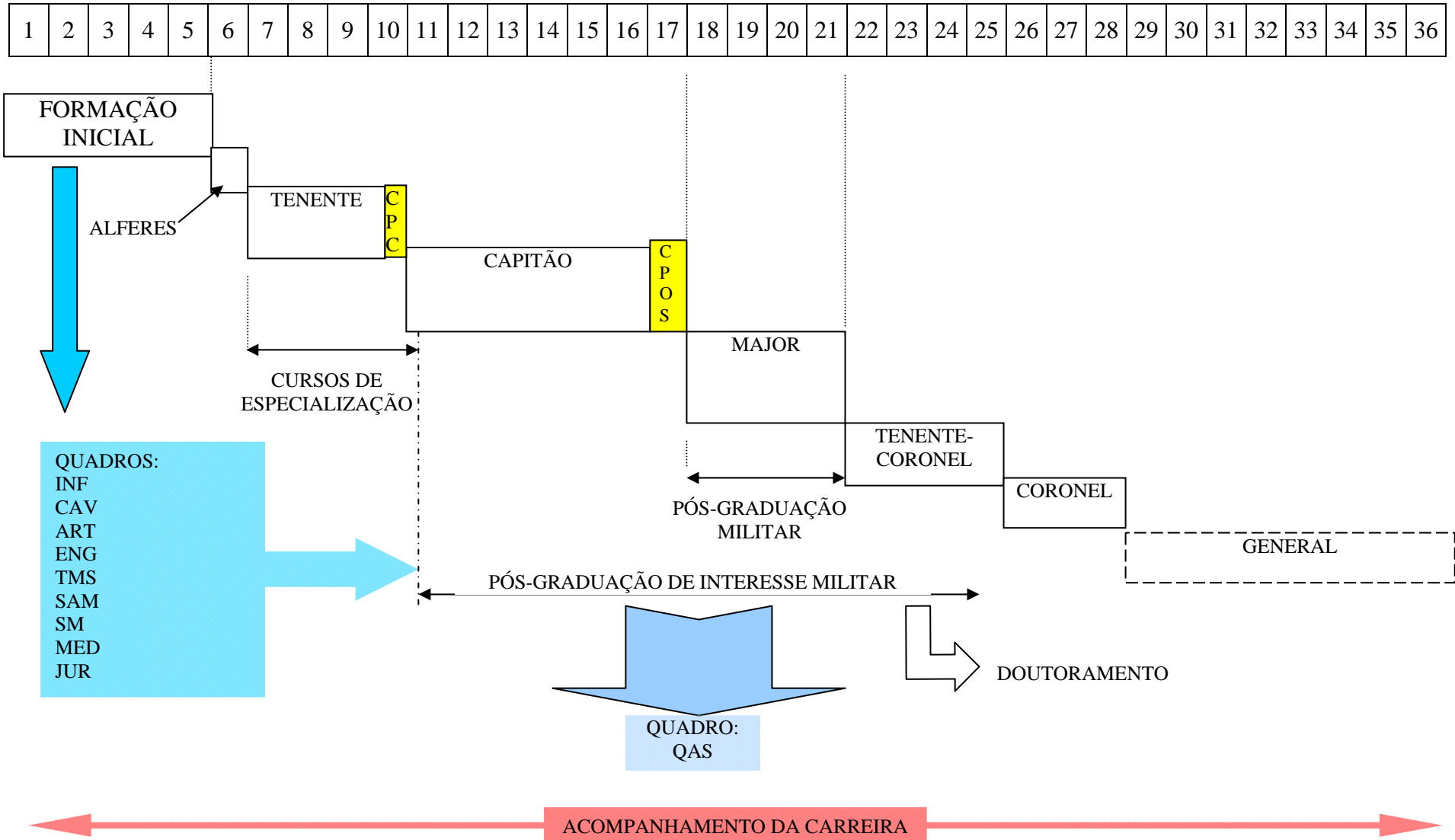
ANEXO F - (Proposta de uma estrutura superior do Exército)



\* Faculdade do Exército



ANEXO G - (Formação ao longo da carreira)





## ANEXO H - (Entrevistas)

Entrevista conduzida ao MajGen Salgueiro Porto, 2º Cndt da Academia Militar

1. Num Exército que se quer diferente, será a formação o instrumento de mudança?
2. Os objectivos a que se propõe, estarão ajustados às novas missões do Exército?
3. De que forma as U/E/O participam no estabelecimento dos objectivos de Formação Contínua em vigor?
4. Face às inúmeras e diversificadas missões a que são chamados os militares de hoje, considera que a Formação Contínua dos oficiais do QP se encontra ajustada a essa realidade?
5. Na sua opinião que mudanças teriam que se fazer para qualificar um oficial face às novas tarefas?
6. O EMFAR, no seu Art 74º, refere claramente e especifica os cursos com carácter de Formação Contínua. Não serão estes cursos muito voltados para o interior da instituição militar? Não haverá necessidade de outras valias para dar resposta às solicitações de hoje em dia, como cursos Pós-graduação?
7. Num artigo do jornal “O Público” foi noticia a existência de um projecto de decreto-lei para regular o ensino militar. Como visualiza a aceitação dos vários cursos de formação continua segundo o critério do CNAVES?
8. Considera que a Pós-graduação seria a solução? Vantagens e inconvenientes.
9. Que condições seriam necessárias criar na instituição para ministrar uma pós-graduação militar?
10. Será de considerar, os cursos de Pós-graduação, o recurso a instituições civis ou a serem criadas em instituições militares?



11. Em termos temporais, qual seria a melhor altura da carreira do militar para este tipo de formação?

Entrevista conduzida ao TCor Figueiredo, da Repartição de Estudos de DivPess/EME

1. Num artigo do jornal “O Público” foi noticia a existência de um projecto de decreto-lei para regular o ensino militar. Como visualiza a aceitação dos vários cursos de formação continua segundo o critério do CNAVES?
2. Face às inúmeras e diversificadas missões a que são chamados os militares de hoje, considera que a Formação Contínua dos oficiais do QP se encontra ajustada a essa realidade?
3. Na sua opinião que mudanças teriam que se fazer para qualificar um oficial face às novas tarefas?
4. Num Exército que se quer diferente, será a formação o instrumento de mudança?
5. O EMFAR, no seu Art 74º, refere claramente e especifica os cursos com carácter de Formação Contínua. Não serão estes cursos muito voltados para o interior da instituição militar? Não haverá necessidade de outras valias para dar resposta às solicitações de hoje em dia, como cursos Pós-graduação?
6. De que forma as U/E/O participam no estabelecimento dos objectivos de Formação Contínua em vigor?
7. Que critério deve ser utilizado na selecção dos RH?
8. Que entidade detém a responsabilidade na condução dos programas, objectivos e planificação da Formação Contínua?
9. Face à necessidade de novos conhecimentos, que novo tipo de Formação Contínua visualiza para o Exército?



10. Considera que a Pós-graduação seria a solução? Vantagens e inconvenientes.
11. Em termos temporais, qual seria a melhor altura da carreira do militar para este tipo de formação?
12. Que expectativas de carreira teriam estes militares, incluindo os já previstos no EMFAR?

Entrevista conduzida ao TCor Miranda do CmdInstr

1. Num artigo do jornal “O Público” foi noticia a existência de um projecto de decreto-lei para regular o ensino militar. Como visualiza a aceitação dos vários cursos de formação continua segundo o critério do CNAVES?
2. Face às inúmeras e diversificadas missões a que são chamados os militares de hoje, considera que a Formação Contínua dos oficiais do QP se encontra ajustada a essa realidade?
3. Na sua opinião que mudanças teriam que se fazer para qualificar um oficial face às novas tarefas?
4. Será de considerar, os cursos de Pós-graduação, recursos a instituições civis ou a serem criadas em instituições militares?
5. Que perigos poderão advir da Formação Contínua dos Quadros? (Ex: desfasamento entre formação e respectiva utilização)
6. Num Exército que se quer diferente, será a formação o instrumento de mudança?
7. O EMFAR, no seu Art 74º, refere claramente e especifica os cursos com carácter de Formação Contínua. Não serão estes cursos muito voltados para o interior da instituição militar? Não haverá necessidade de outras valias para dar resposta às solicitações de hoje em dia, como cursos Pós-graduação?
8. Como classificaria a Formação Contínua que se ministra no Exército?

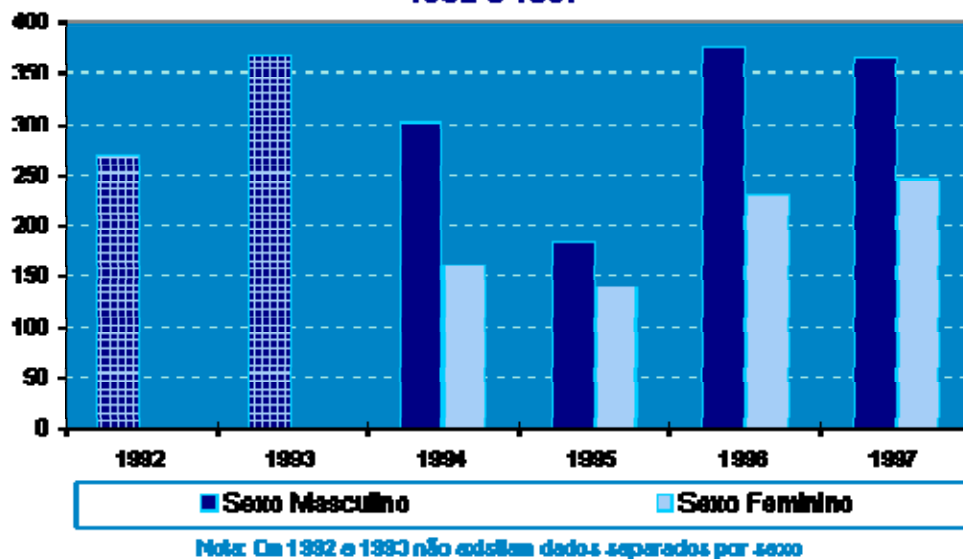


9. De que forma as U/E/O participam no estabelecimento dos objectivos de Formação Contínua em vigor?
10. Que contribuição deve ter a Formação Contínua na carreira militar?
11. Que entidade detém a responsabilidade na condução dos programas, objectivos e planificação da Formação Contínua?
12. Face à necessidade de novos conhecimentos que novo tipo de Formação Contínua visualiza para o Exército?
13. Considera que a Pós-graduação seria a solução? Vantagens e inconvenientes.
14. Que modelo de Formação Contínua deveria ser implementado com vista às novas solicitações dos militares?
15. Em termos temporais, qual seria a melhor altura da carreira do militar para este tipo de formação?

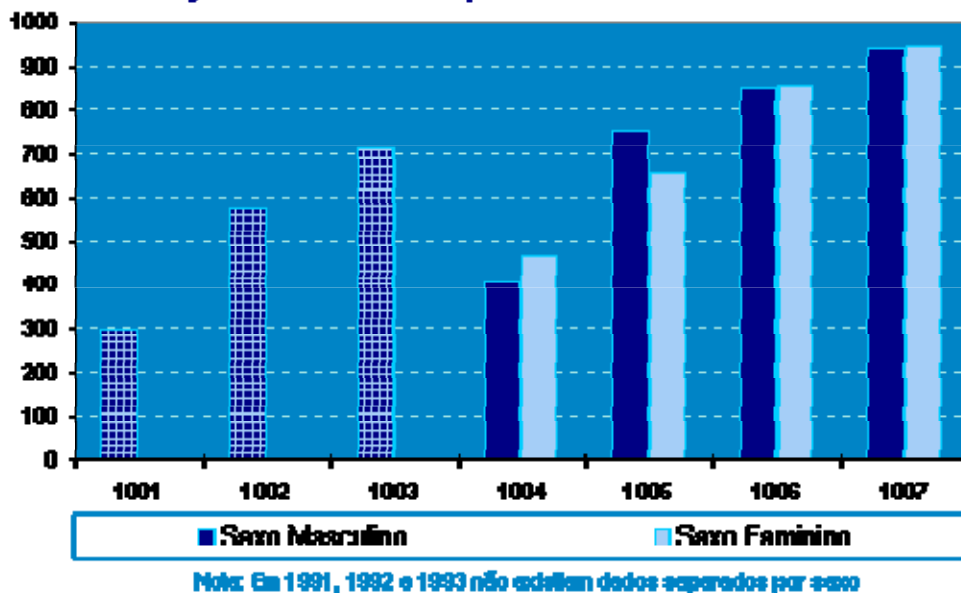


ANEXO I - (Dados relativos ao ensino superior)

**Evolução dos Pós-Graduados diplomados entre \*  
1992 e 1997**

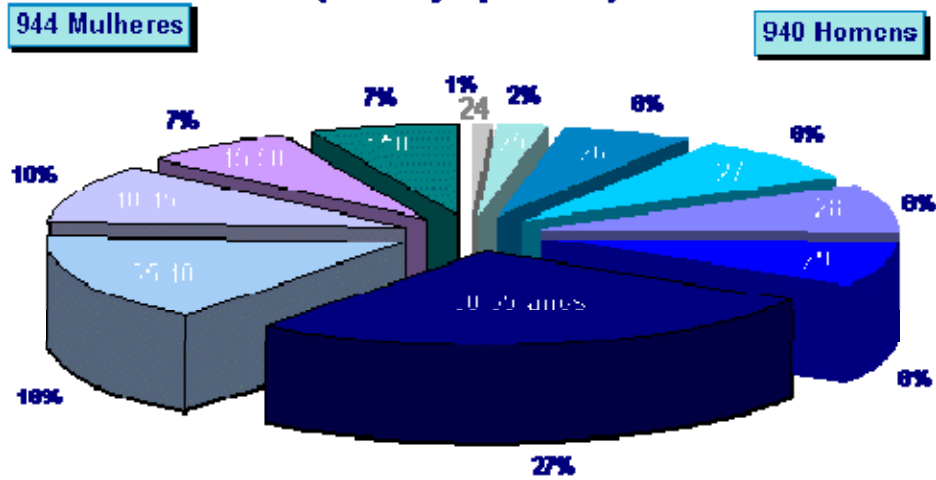


**Evolução dos Mestres diplomados entre 1991 e 1997**

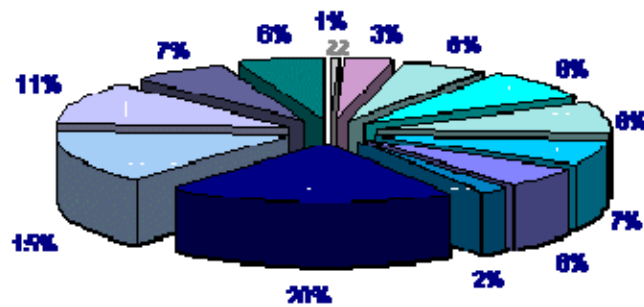




### Mestres diplomados em 1997 (distribuição por idades)

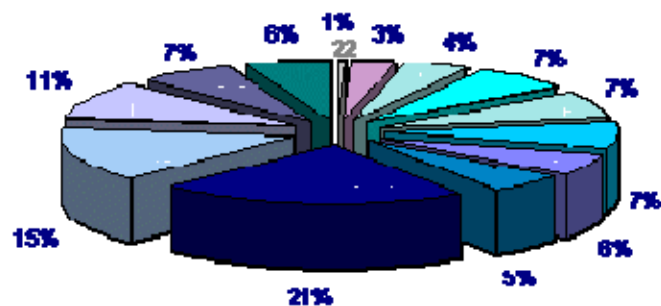


### Inscritos em 1998 em Mestrado (distribuição por idades)



Total de inscritos do sexo feminino = 3860

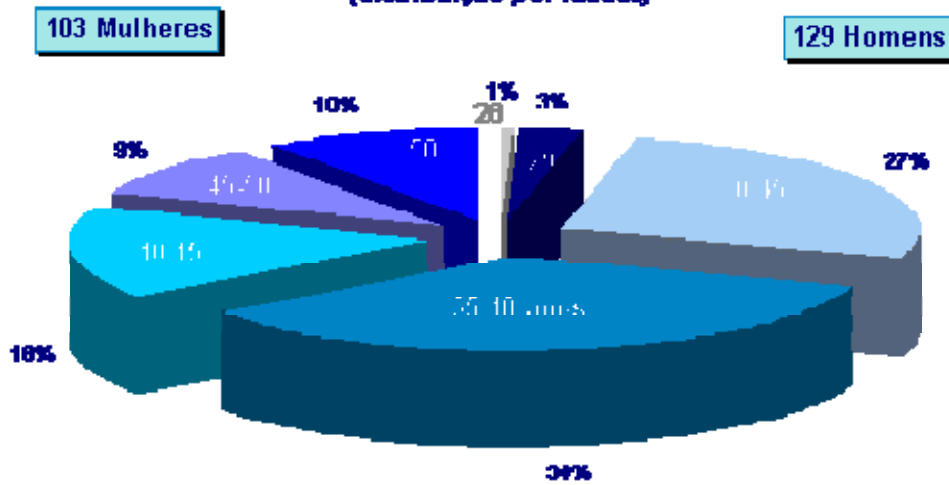
### Inscritos em 1998 em Mestrado (distribuição por idades)



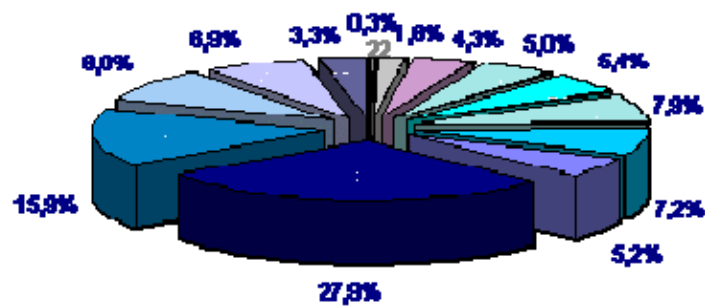
Total de inscritos do sexo masculino = 3588



**Doutorados diplomados em 1997  
(distribuição por idades)**

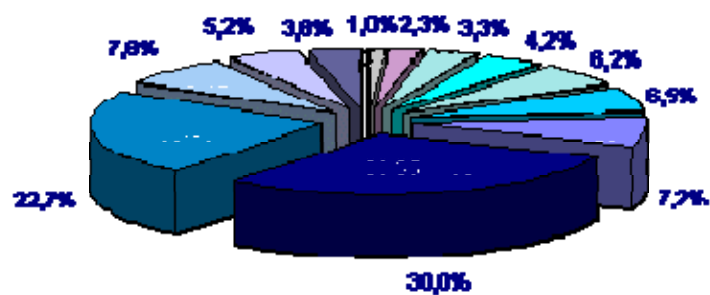


**Inscritos em 1998 em Doutoramento  
(distribuição por idades)**



Total de inscritos do sexo feminino = 1061

**Inscritos em 1998 em Doutoramento  
(distribuição por idades)**



Total de inscritos do sexo masculino = 1544





## ANEXO L - (Responsabilidades na Formação no Exército)

### 1. Entidades que detem responsabilidades<sup>1</sup> na Formação dos QP do Exército:

#### a. Gabinete do CEME

Recebe e encaminha os pedidos de cursos, estágios e tirocínios que lhe forem solicitados.

#### b. Divisão de Pessoal/EME

- 1) Planeia e propõe o quantitativo de pessoal que deve frequentar os cursos e estágios de qualificação, com vista à elaboração do PTEC em coordenação com a DI/EME.
- 2) Pronuncia-se sobre os critérios a satisfazer para a frequência dos cursos e estágios de qualificação.
- 3) Estuda as incidências da aplicação do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército relativamente à frequência dos cursos e estágios de qualificação.

#### c. Divisão de Informações Militares/EME

Recebe e encaminha, nos termos da presente Directiva, os pedidos de cursos, estágios e tirocínios que lhe forem solicitados.

#### d. Divisão de Operações/EME

- 1) Na sequência da definição da estrutura, missões e quadros orgânicos das UEO estuda, planeia e propõe as necessidades de pessoal a habilitar através de cursos/estágios de qualificação para o desempenho daquelas funções orgânicas.
- 2) Sempre que aplicável, anuncia novas necessidades qualitativas ou quantitativas, ou a sua supressão tendo em vista a qualificação de efectivos para determinadas funções orgânicas.
- 3) Para os cursos e estágios que suscitem um adequado interesse do ponto de vista do emprego operacional, estuda, planeia e propõe os níveis a atingir naquelas acções, em coordenação com a DI.

---

<sup>1</sup> Definidas na Directiva N° 102/99/CEME



e. Divisão de Instrução/EME

- 1) Emite pareceres sobre os objectivos, organização e programa dos cursos e estágios de qualificação.
- 2) Estuda e propõe as condições gerais que devem satisfazer os candidatos aos cursos e estágios de qualificação.

f. Comando do Pessoal

- 1) Apoia os estudos a elaborar pela Divisão de Pessoal, no âmbito da presente Directiva.
- 2) Pormenoriza e mantém actualizado um plano de necessidade de frequência de cursos, estágios e tirocínios, discriminando-o por Armas/serviços, quando aplicável.
- 3) Estuda e propõe os critérios e parâmetros de selecção (tais como faixas de antiguidade dentro das quais deverão recair as nomeações, etc) para a frequência dos cursos, estágios e tirocínios.
- 4) Realiza as operações relativas a nomeações para a frequência dos cursos e estágios de qualificação, sempre que possível por convite de divulgação nacional e toma em consideração as propostas de indigitação nominal do pessoal, no âmbito da presente Directiva.
- 5) Implementa as normas para a nomeação de pessoal para cursos e estágios no estrangeiro no âmbito da instrução, constantes na presente Directiva.

g. Comando da Instrução

- 1) Apoia os estudos a elaborar pela Divisão de Instrução<sup>2</sup>, no âmbito da presente Directiva.

---

<sup>2</sup> Agora integrada na Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército.

---



- 2) Elabora e/ou actualiza uma publicação que contenha todos os Planos de Cursos, Estágios e Tirocínios (actual capítulo V do PTEC):
  - a) Acciona uma eventual revisão do modelo da folha dos planos de cursos, estágios e tirocínios, em coordenação com a DI/EME, devendo a mesma conter no mínimo:
    - Objectivo do curso, estágio ou tirocínio;
    - Estrutura do curso, estágio ou tirocínio;
    - Perfil do Instruendo a nomear para cada curso, estágio ou tirocínio.
  - b) Coordena a elaboração, pelos órgãos tecnicamente responsáveis, de todos os planos de cursos, estágios e tirocínios.
- 3) Garante que nos programas dos cursos, estágios e tirocínios com a designação de Instrutor ou de Aperfeiçoamento seja contemplada a vertente da Metodologia de Instrução.
- 4) Estuda a necessidade da realização de cursos e estágios com objectivos similares ou complementares Na eventualidade da complementaridade de objectivos, equaciona a revisão dos planos de estudos para um só curso ou estágio ou uma sequência dos mesmos, em coordenação com a DI/EME<sup>3</sup>.
- 5) Estuda em coordenação com o Comando de Pessoal, a necessidade de repetir ou anular um curso ou estágio durante um ano lectivo na sequência do plano de necessidades de frequência de cursos e estágios daquele comando.
- 6) Estuda, em coordenação com as entidades adequadas, quais os cursos, estágios e tirocínios que devem carecer de provas de selecção psicotécnicas, linguísticas ou outras.

---

<sup>3</sup> Leia-se DPess/EME



- 7) Minimiza (sempre que possível) as duplicações de cursos e estágios com idênticas finalidades ministrados em Centros de Instrução (CI) diferentes.
  - 8) Implementa em coordenação com o IAEM, a frequência do CEM em Portugal, pelos OPA, conforme o que se encontrar estabelecido em Protocolos Bilaterais, Solicitação Externa ou Disponibilização de vagas por parte de Portugal.
  - 9) Implementa em coordenação com o IAEM, a frequência do CEM, por oficiais do Exército português, no estrangeiro, conforme o que se encontrar estabelecido em Protocolos Bilaterais, Solicitação do Exército Português ou Aceitação de Convites por parte de Portugal.
- h. Instituto de Altos Estudos Militares
- 1) Ministra os cursos e estágios de qualificação que lhe forem atribuídos.
  - 2) Mantém uma reserva de 2 (duas) a 3 (três) vagas no CEM em Portugal para a frequência dos OPA, com vista a fazer face a qualquer pedido inopinado.
- i. Unidades, Estabelecimentos e Órgãos que ministrem cursos, estágios e tirocínios no âmbito do PTEC
- 1) Quando solicitados apoiam os estudos a elaborar pelo Comando da Instrução do Exército, no âmbito da presente Directiva.
  - 2) Ministram os cursos, estágios e tirocínios que lhe forem atribuídos.