

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR

2009/2010



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**REESTRUTURAÇÃO DO CURSO DE PROMOÇÃO A
SARGENTO-CHEFE**

JOÃO CUSTÓDIO OLIVEIRA GOMES
CAPITÃO TMMEL



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**REESTRUTURAÇÃO DO CURSO DE PROMOÇÃO A
SARGENTO-CHEFE**

CAP/TMMEL João Custódio Oliveira Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**REESTRUTURAÇÃO DO CURSO DE PROMOÇÃO A
SARGENTO-CHEFE**

CAP/TMMEL João Custódio Oliveira Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ/PilAv João Conde

Lisboa 2010



Agradecimentos

Apesar de em título este ser um trabalho de investigação individual, é na realidade fruto do esforço, colaboração, apoio e sacrifício de um vasto conjunto de pessoas que devem ser relevadas e reconhecidas neste momento e a quem gostaria de humildemente agradecer:

Em primeiro lugar aos meus camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior 2009/2010, pelo ambiente académico e espírito de camaradagem criados entre todos e que simultaneamente permitiram quer a discussão, quer a partilha de conhecimentos de um modo profícuo para todos, valorizando assim o trabalho individual de cada um;

Ao meu orientador, Sr. Maj João Conde, pelo indispensável apoio, disponibilidade e interesse demonstrados durante esta investigação;

Aos distintos oficiais que disponibilizaram o seu tempo, a sua experiência e o seu saber para entrevistas que foram da maior importância para a definição da problemática, e para a validação da investigação;

Aos sargentos-mor, sargentos-chefe e sargentos-ajudantes que participaram no inquérito que foi lançado e constituiu a fonte fundamental de onde foi possível recolher os indicadores essenciais para a conclusão do estudo.

Por fim, à M^a Helena, à Alexandra e à Patrícia, por serem o meu farol e o meu porto de abrigo e por quem todos os sacrifícios valem a pena.



Índice

Introdução.....	1
1. As organizações aprendentes e a aprendizagem ao longo da vida	4
a. A Organização aprendente.....	4
b. O processo de aprendizagem organizacional.....	5
c. Aprendizagem organizacional, orientação para a performance	5
d. O conceito de aprendizagem ao longo da vida	6
2. A formação de sargentos em organizações militares nacionais e estrangeiras.....	8
a. A formação de sargentos no Exército português	8
b. A formação de sargentos na Marinha portuguesa.....	9
c. A formação de sargentos no Exército espanhol.....	10
d. A formação de sargentos na Força Aérea dos Estados Unidos da América.....	12
e. Síntese conclusiva	14
3. O enquadramento do CPSCH na formação dos sargentos da FAP.....	15
a. A formação de sargentos	16
b. Caracterização do problema	17
c. Análise aos dados obtidos no inquérito	20
Conclusões.....	21
Glossário.....	26
Bibliografia.....	28
Apêndice A – Análise ao Inquérito.....	1
Anexo A – Quadro Síntese do Modelo de Análise	A-1
Anexo B - Inquérito	B-1
Anexo C – Análise gráfica do inquérito.....	C-1
Anexo D – Perfil Profissional do Sargento-Chefe/Sargento-Mor	D-1



Índice de Figuras

- Figura 1 – Esquema de Progressão da Carreira de Sargentos espanhóis. Fonte: A página oficial do Ministério da Defesa espanhol.....11
- Figura 2 – Desenvolvimento do nível de liderança e da carreira dos sargentos da USAF ..13



Resumo

Na Força Aérea Portuguesa, como em qualquer organização, a maximização da produtividade depende da qualidade de desempenho dos seus elementos e está directamente relacionada com a adequabilidade e consistência da formação que vai sendo adquirida ao longo da vida e da carreira de cada elemento.

Porém, aos militares da categoria de sargentos, frequentemente, depois do ingresso no quadro permanente, para além de eventuais cursos de cariz técnico, não é ministrada outra formação, que não aquela que recebem aquando da frequência do Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCH), já no posto de sargento-ajudante.

Partindo desta problemática, este trabalho, realizado segundo a metodologia proposta por Raymond Quivy e Luc Van Canpenhoudt, teve como objectivo investigar de que modo poderá a eventual reestruturação do CPSCH ser uma necessidade, no contexto actual da Força Aérea, para o que, foram sendo testadas as hipóteses previamente formuladas.

Tendo por base a literatura analisada, as entrevistas efectuadas a diversas entidades e o inquérito realizado aos sargentos que já tivessem frequentado o CPSCH, procurou-se: identificar de que modo as organizações aprendentes desenvolvem o desempenho dos seus colaboradores; determinar em que medida a introdução de boas práticas de aprendizagem ao longo da vida influencia a melhoria dos seus conhecimentos, aptidões e competências; e elencar as valências e competências conferidas pelo actual CPSCH, cuja necessidade já tenha sido detectada pela FAP, anteriormente à frequência do curso, ou sentida pelos sargentos no exercício de anteriores funções.

O estudo revelou que nas organizações que favorecem e incentivam a aprendizagem, os colaboradores desenvolvem espírito de iniciativa e de inovação que é determinante para o aumento a sua produtividade. Revelou também, que a aplicação de boas práticas de aprendizagem ao longo da vida é um bom modelo de formação contínua que, contrariamente à Marinha e Exército Portugueses, é seguido pelo Exército espanhol e pela Força Aérea dos Estados Unidos da América, com resultados muito bons na eficiência operacional.

Constatou-se ainda, que algumas valências e competências como Liderança, Chefia de equipas ou Técnicas de Comunicação, são necessárias à carreira dos sargentos, ainda antes da frequência do actual CPSCH.



Da investigação realizada concluiu-se que a reestruturação do actual Curso de Promoção a Sargento-Chefe da Força Aérea é uma necessidade, no sentido de proporcionar aos sargentos, numa fase mais precoce das suas carreiras, determinadas valências e competências essenciais para o cumprimento eficiente da sua missão.



Abstract

In the Portuguese Air Force, as well as in any organization, effectiveness of productivity depends on its member's performance quality and it is directly related to the adaptability and consistence of training, which is gradually acquired throughout one's life and military career.

Nevertheless, to the NCO's (Non Commissioned Officers), and after their joining the forces with a permanent link, beyond the eventual technical courses, and the one they attend when taking the Chief Master Sergeants Course (CPSCH – Curso de Promoção a Sargento Chefe) having achieved the rank of Master Sergeant, no other academic formation is usually provided.

Starting from this equation, this work, developed according to the Raymond Quivy's and Luc Van Canpenhoudt's proposed methodology, had the goal of investigating in what ways might an eventual restructure of the CPSCH be a necessity in the present Air Force, to which, the previously formulated hypothesis have been under scrutiny.

Based upon the analyzed literature, the interviews gathered from several sources and the inquiry collected from a universe of NCO's who had already attended the CPSCH, the purpose was to: indentify in what ways, the learning organizations develop their members performance ability; determine to what extent the introduction of good learning practices contributes to the improvement of their knowledge, aptitudes and competences; and enumerate the skills and competence acquired in the present CPSCH, whose need had been noticed by the Air Force, previous to the attendance of the course, or sensed by the NCO's during their former usual functions.

The study has uncovered the fact that within organizations which favor the learning process, people tend to develop an innovation and initiative aptitude, which is essential to increase productivity. It has also revealed that the application of good learning practices throughout life is an evident model of continuous formation which, contrary to what happens in the Portuguese Army and Navy, is followed by the Spanish Army and the United States Air Force with outstanding results to the operational efficiency.

It has also been noticed that some skills and aptitudes as for instance leadership, team leading or Communication Techniques, are fundamental to the NCO career, even before the attendance of the present CPSCH.

From the research performed, it has been concluded that, the restructure of the current Air Force Chief Master Sergeant Promotion Course is an important need, so as to



provide the NCO's, at a sooner phase in their careers, with a consistent amount of knowledge to the successful accomplishment of their missions.



Palavras-chave

Aprendizagem ao longo da vida, Curso de Formação de Sargentos, Curso de Promoção a Sargento-Chefe, Formação Contínua.



Lista de Abreviaturas

- 1SAR – Primeiro Sargento
2SAR – Segundo Sargento
ANQ – Agência Nacional para a Qualificação
CAP – Capitão
CFMTFA – Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CPSCH – Curso de Promoção a Sargento-Chefe
CFS – Curso de Formação de Sargentos
CNE – Conselho Nacional de Educação
CIDE – Comando de Instrução e Doutrina do Exército
CEME – Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CPSA – Curso de Promoção a Sargento-Ajudante
CTEN – Capitão Tenente
CNED – Centro Naval de Ensino à Distância
CDC – *Career Development Course*
CCAF – *Community College of the Air Force*
DINST – Direcção de Instrução
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ETNA – Escola de Tecnologias Navais
FAP – Força Aérea Portuguesa
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
IQF – Instituto par a Qualidade da Formação
MGEN – Major General
MAJ – Major
NATO – *North Atlantic Threat Organization*
NCO – *Noncommissioned Officer*
OJT – *On the Job Training*
PEFEX – Projecto de Educação e Formação do Exército
PILAV – Piloto Aviador
QP – Quadro Permanente
RGIE – Regulamento Geral de Instrução do Exército
RVCC – Reconhecimento Validação e Certificação de Competências



RC – Regime de Contrato

RV – Regime de Voluntariado

SAJ – Sargento-Ajudante

SCH – Sargento-Chefe

SMOR – Sargento-Mor

SFPM – Sistema de Formação Profissional da Marinha

SNCO – *Senior Noncommissioned Officer*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TMMA – Técnico de Manutenção de Material Aéreo

TMMEL – Técnico de Manutenção de Material Electrotécnico

TMAEQ – Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento

USAF – *United States Air Force*



Introdução

“Se quiseres um ano de prosperidade, semeia cereais. Se quiseres dez anos de prosperidade, planta árvores. Se quiseres cem anos de prosperidade, educa os homens.”

Provérbio chinês, Guanzi (c.645 a.C.)

Nos dias de hoje o enfoque principal das Organizações, no que à gestão de recursos humanos diz respeito, centra-se nas qualificações e nas competências que cada colaborador deverá possuir, a fim de maximizar a sua produtividade.

A maximização da produtividade, em qualquer organização, depende da qualidade de desempenho dos seus elementos e esta está directamente relacionada com a adequabilidade e consistência da formação que vai sendo adquirida ao longo da vida e da carreira de cada elemento.

Caracterizando-se a Força Aérea como o ramo das Forças Armadas em que a evolução tecnológica se faz sentir de modo mais evidente, a formação contínua tanto ao nível técnico, como militar assume uma importância fulcral na eficiência e qualidade de trabalho que cada militar desenvolve.

Na Força Aérea Portuguesa (FAP), cerca de 80% da mão-de-obra directa depende dos militares da categoria de sargentos, cuja carreira se inicia com a frequência do curso de ingresso no quadro permanente, no qual lhes é ministrada formação técnica de índole essencialmente generalista¹, preparando-os para as tarefas específicas previstas para a respectiva especialidade.

Após o ingresso no quadro permanente no posto de segundo-sargento (2SAR), para além de eventuais cursos de cariz meramente técnico, que visam exclusivamente a actividade específica da especialidade, aos sargentos não é ministrada outra formação, que não aquela que recebem aquando da frequência do Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCH), já no posto de sargentos-ajudante (SAJ).

No entanto, acontece com frequência que, ainda como 2SAR, são chamados a desempenhar funções de supervisão e chefia de equipas, sem que para isso lhes tenha sido facultada a possibilidade de terem formação, por exemplo, nas áreas de gestão de recursos humanos, de recursos materiais ou liderança.

¹ Formação que se define por antítese à formação especializada.



A realização de uma investigação ao modo como as organizações têm enfrentado os designados ventos da mudança e se tornam em organizações aprendentes; às metodologias e boas práticas seguidas com vista à aprendizagem ao longo da vida; e ao actual Curso de Promoção a Sargento-Chefe na perspectiva das competências por ele conferidas, irá determinar a eventual necessidade de reestruturar este curso.

Esta reestruturação teria em vista, sobretudo, adequar a fase da carreira em que o CPSCH deverá ser ministrado, nomeadamente, os conteúdos que contribuem para o melhoramento do desempenho, nas funções de supervisão e chefia.

É pois objectivo geral deste trabalho investigar de que modo poderá a eventual Reestruturação do Curso de Promoção a Sargento-Chefe ser uma necessidade no contexto actual da Força Aérea.

De forma mais detalhada, procurar-se-á, identificar de que modo as organizações aprendentes desenvolvem o desempenho dos seus colaboradores e determinar o impacto que a introdução de práticas de aprendizagem ao longo da vida tem na melhoria de conhecimentos, aptidões e competências. Procurar-se-á também, determinar em que medida existe um modelo de formação contínua na carreira de sargentos e de que forma se enquadra o CPSCH nesse mesmo modelo.

Tentar-se-á ainda, elencar as valências e competências conferidas pelo actual CPSCH, cuja necessidade já tenha sido detectada pela FAP anteriormente à frequência do curso, ou sentida pelos sargentos no exercício de anteriores funções.

No que à carreira dos sargentos da Força Aérea diz respeito, este estudo será delimitado pelo período compreendido entre o final do Curso de Formação de Sargentos (CFS) e o início do Curso de Promoção a Sargento-Chefe.

Importa agora definir como esta investigação se irá processar, ou seja, qual o modelo de análise que nos propomos seguir e quais os métodos de recolha e tratamento dos dados.

A investigação seguiu o Método de Investigação em Ciências Sociais, segundo *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhoudt* (2008). Assim, foi identificada a seguinte pergunta de partida que serviu de referência orientadora ao longo de toda a investigação:

“Em que medida o actual CPSCH da Força Aérea necessita de uma reestruturação?”

Desta pergunta derivaram outras, às quais a investigação procurou dar resposta:

- As organizações que fomentam a aprendizagem obtêm melhores desempenhos dos seus colaboradores?



- A prática na formação de sargentos seguida pelos outros ramos das Forças Armadas, bem assim, por outros países da NATO, vai de encontro às melhores metodologias de formação?

- Que constrangimentos poderão ser identificados no que se refere à adequabilidade e oportunidade do actual CPSCH?

Efectuada a abordagem ao tema a partir da problemática contida na pergunta de partida, desenvolveu-se o modelo de análise (Anexo A). Do modelo de análise formularam-se três hipóteses que serviram de fio condutor ao longo de todo o estudo e tratamento dos dados recolhidos e que, por sua vez, tiveram que ser testadas e aperfeiçoadas ao longo da investigação.

Hipótese 1 – A cultura de aprendizagem contínua nas organizações está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores;

Hipótese 2 – A Marinha e o Exército de Portugal, bem como as Forças Armadas de outros países da NATO utilizam as melhores práticas na formação dos respectivos sargentos;

Hipótese 3 – No âmbito da adequabilidade e oportunidade, existem constrangimentos no actual CPSCH, que afectam o desempenho dos sargentos.

Estas hipóteses constituíram as respostas iniciais e provisórias às perguntas derivadas e foram testadas ao longo da investigação. A verificação e validade das hipóteses foram discutidas utilizando os indicadores dos vários conceitos, analisados na óptica da sua confirmação ou da sua exclusão.

Este trabalho está organizado em três capítulos sendo que, no primeiro é definido o conceito de organização aprendente e aprendizagem ao longo da vida dos colaboradores sendo apresentada, também, a relação directa existente entre as organizações que possuem uma cultura de aprendizagem e a melhoria do desempenho dos indivíduos que as integram.

No segundo capítulo iremos determinar em que medida as boas práticas de aprendizagem são utilizadas pela Marinha e Exército Portugueses, bem como pelas Forças Armadas de outros países pertencentes à NATO, na formação dos respectivos sargentos.

No terceiro capítulo é efectuada uma análise à formação ministrada aos militares da categoria de sargentos da FAP, no período compreendido entre o CFS e o CPSCH, dando-se maior relevância a este último curso, a fim de verificar a sua eficácia face às necessidades da Força Aérea e aos modelos teóricos que simbolizam as melhores práticas.

Por fim, serão apresentadas as conclusões da investigação realizada e recomendadas algumas acções que se julgam pertinentes.



1. As organizações aprendentes e a aprendizagem ao longo da vida

“As organizações que fomentam a aprendizagem obtêm melhores desempenhos dos seus colaboradores?”

Ao longo deste capítulo, procurar-se-á dar resposta a esta pergunta através de pesquisa bibliográfica, principalmente aquela onde esteja patente uma referência aos novos ventos de mudança nas organizações, nas quais se teorize sobre a importância da aquisição de práticas que fomentem a aprendizagem numa perspectiva de obtenção de melhores desempenhos.

a. A Organização aprendente

Aprendizagem pode ser definida em sentido amplo como “um processo de mudança resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se como uma mudança perceptível do comportamento” (Fleury e Fleury, 1995: 19).

Para aqueles autores, em relação à aprendizagem individual, duas teorias existentes na psicologia sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo *behaviorista* e o modelo cognitivo.

O primeiro estuda apenas os aspectos comportamentais, por serem observáveis e mensuráveis. Portanto, a aprendizagem consiste em adequar comportamentos. Existem dois tipos de adequação do comportamento: o respondente (ou clássico), associado a reflexos condicionados e a respostas naturais; e o operante, que procura uma resposta ou reacção nova através da aprendizagem e é conseguido através de reforços e repetições.

O modelo cognitivo procura explicar fenómenos internos mais complexos, como a génese da aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Considera aspectos internos ao indivíduo, (crenças e percepções) como determinantes no modo de apreensão da realidade, de acordo com Fleury e Fleury (1995).

Segundo Gold (1995), todas as organizações aprendem, só que em graus diferentes. O que as diferencia é a natureza dessa aprendizagem, o seu impacto sobre o sistema de crenças e o comportamento da organização. Os indivíduos precisam não só estar abertos à aprendizagem face às variadas situações que se apresentam na organização, como ainda, actuar de maneira criativa e inovadora. Na opinião de Senge (1999) esta abertura à aprendizagem instaura o processo de optimização da aprendizagem organizacional.

A mudança no comportamento é o que poderá levar uma organização a melhorar a performance. Por outro lado, a aprendizagem pode influenciar o comportamento de três formas (Slater e Narver, 1995: 63-74):



- proporcionando a aplicação directa do conhecimento na resolução de problemas;
- modificando a perspectiva do problema em função do conhecimento;
- aumentando a satisfação e diminuindo a dissonância com uma mudança que já foi efectuada.

b. O processo de aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem organizacional inclui três estágios: aquisição, disseminação e interpretação compartilhada de informações (Slater e Narver, 1995: 63-74).

Aquisição de informação: A aquisição de informações dever ser feita de maneira sistemática. Pode ser adquirida a partir de experiências directas, experiências de outros ou através da memória organizacional. Aprender com terceiros inclui a prática do *benchmarking*², a formação de *joint ventures*³, parcerias para troca de experiências, e educação continuada.

Disseminação de informação: A aprendizagem só é possível numa empresa cujo acesso às informações seja livre para todos os níveis organizacionais, de forma que todas as pessoas estejam conscientes da sua performance, o poder de decisão seja repartido e os objectivos sejam verdadeiramente compartilhados (Bernardes, 1999: 95). Combinar informações de diferentes fontes não só leva a novas informações, mas a novas compreensões e permite que a organização aprenda com as experiências e não repita erros.

Interpretação compartilhada: Para que a aprendizagem ocorra, deve haver um consenso sobre o significado de determinada informação e as suas implicações, o que, às vezes, requer a resolução ou a gestão eficaz de conflitos (Slater e Narver, 1995: 63-74).

c. Aprendizagem organizacional, orientação para a performance

A definição de aprendizagem organizacional segue a mesma conceptualização da aprendizagem individual, embora aplicada a organizações. A diferença está na disseminação da informação adquirida e na sua interpretação por um conjunto de indivíduos e departamentos da organização. Aprendizagem organizacional é, portanto, o desenvolvimento de conhecimentos que têm potencial para influenciar os comportamentos, os quais levarão a uma melhor performance (Slater e Narver, 1995: 63-74).

O processo de aprendizagem é um meio de potencializar inovações, funcionando como um veículo de transformação organizacional. As organizações que possuem na sua

² *Benchmarking* - processo ou técnica de gestão através do qual as empresas ou organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-o com os melhores desempenhos encontrados noutras organizações.

³ *joint ventures* - forma de aliança entre duas ou mais entidades com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projecto.



cultura o elemento da aprendizagem, conseguirão gerar uma vantagem competitiva a partir do conhecimento e distinguir-se-ão em relação às concorrentes (Gold, 1995: 124).

Para Gold (1995) se a cultura for orientada para a aprendizagem, o foco estará na procura constante de melhores práticas e maneiras de solucionar os problemas, o que leva directamente a resultados melhores. De acordo com o mesmo autor, a capacidade de aprender levará ao desenvolvimento da organização e à performance superior, mas esta relação é mediada pela capacidade de implementar inovações a partir do que foi aprendido.

O autor concluiu que quanto mais uma cultura enfatizar a aprendizagem, maior será a inovação, e, conseqüentemente, o desempenho. Reforçando esta ideia, sugere que a habilidade de aprender aumenta a performance numa relação directa.

d. O conceito de aprendizagem ao longo da vida

Por aprendizagem ao longo da vida deve entender-se o sistema que ajuda as pessoas a obterem conhecimentos e adquirirem as capacidades que as auxiliam na adaptação aos diferentes estádios da sua vida, nelas se incluindo: o período de infância, após o início da vida; o período de escolarização; o período de juventude, concluída a escolarização; o período de vida de trabalho como membro activo da sociedade, durante o período adulto; e o período de vida como adulto mais velho após a passagem à reforma.

O conceito operacional de aprendizagem ao longo da vida constante no Memorando⁴ da Comissão Europeia é rigoroso e descreve-o como “toda e qualquer actividade de aprendizagem com um objectivo, empreendida numa base contínua e visando melhorar conhecimentos, aptidões e competências”.

O Memorando enriquece o conceito de aprendizagem ao longo da vida com a expressão “aprendizagem em todos os domínios da vida”, que sublinha a complementaridade entre os diversos tipos e formas de aprendizagem que surgem em todas as fases da nossa vida e em qualquer das suas dimensões e “ao longo da vida”, que coloca a tónica no tempo: aprender durante uma vida, contínua ou periodicamente.

Esta expressão, de certo modo, serve para clarificar e distinguir as três categorias básicas da actividade de aprendizagem: formal, não-formal e informal.

Por **aprendizagem formal**, entende-se como aquela que decorre em instituições de ensino e de formação e conduz a diplomas e qualificações reconhecidas.

⁴ Memorando SEC(2000) 1832 de 30 de Outubro de 2000, da Comissão das Comunidades Europeias



Por **aprendizagem não-formal**, considera-se a que decorre em paralelo aos sistemas de ensino e formação e não conduz, necessariamente, a certificados formais. A aprendizagem não-formal pode ocorrer no local de trabalho e através de actividades de organizações ou grupos da sociedade civil. Pode ainda ser ministrada através de organizações ou serviços criados em complemento aos sistemas convencionais.

Por **aprendizagem informal**, entende-se aquela que corresponde a um acompanhamento natural da vida quotidiana. Contrariamente à aprendizagem formal e não-formal, este tipo de aprendizagem não é necessariamente intencional e, como tal, pode não ser reconhecida, mesmo pelos próprios indivíduos, como enriquecimento dos seus conhecimentos e aptidões.

Em suma, a noção de *formação ao longo da vida*, em virtude da diversidade e riqueza de objectivos e de alternativas que proporciona, desponta como um conceito extremamente útil para a compreensão daquilo que se espera dos cidadãos de uma *sociedade aprendente* — isto é, de uma sociedade em que as pessoas, ao longo de toda a sua vida e a partir de uma formação de base de qualidade, se envolvem continuamente em acções educativas, em que procuram aprofundar, actualizar ou renovar as estruturas adquiridas no decurso da escolaridade inicial, tendo em vista a sua aplicação, dentro e fora dos contextos de trabalho.

Analisámos a questão da aprendizagem ao longo da vida e verificámos que esta é a prática defendida pela União Europeia como a que levará as organizações em direcção à sociedade da informação e do conhecimento.

Tendo em consideração toda a argumentação teórica até aqui apresentada, pode inferir-se que a existência de uma cultura que privilegia a aprendizagem no seio de uma organização, induz nas pessoas espírito de iniciativa e de inovação. A capacidade de inovar provem da interiorização dos benefícios trazidos pela aprendizagem ao longo da vida, que torna as organizações mais competitivas e está directamente relacionada com a qualidade do desempenho dos indivíduos, ou seja, podemos afirmar que **a primeira hipótese é verdadeira**, isto é, a cultura de aprendizagem contínua nas organizações está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores.



2. A formação de sargentos em organizações militares nacionais e estrangeiras

“A prática na formação de sargentos seguida pelos outros ramos das Forças Armadas, bem assim, por outros países da NATO, vai de encontro às melhores metodologias de formação?”

Ao longo deste capítulo será efectuada uma análise à formação que o Exército e a Marinha de Portugal, o Exército espanhol e a Força Aérea dos Estados Unidos da América, proporcionam aos seus sargentos.

a. A formação de sargentos no Exército português

O documento que enforma toda a instrução no Exército é o Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE). O seu ponto 402. e. diz que “ao Comando da Instrução e Doutrina do Exército (CIDE) compete transformar as necessidades qualitativas e quantitativas de instrução em acções concretas, ministrando-as aos elementos determinados pelo Comando do Pessoal, certificando-se de que as capacidades fornecidas são efectivamente as necessárias para o desempenho normal das funções atribuídas aos militares. Compete-lhe ainda, pesquisar e analisar de forma sistemática novas necessidades de instrução, bem como promover de forma contínua o melhoramento da eficiência e eficácia do sistema, através da garantia da qualidade do mesmo e da procura de novos modelos, técnicas, métodos ou processos de instrução”.

É importante ainda mencionar a abordagem ao conceito de formação contínua que é feito pelo CIDE como “a acção que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

Analisada que foi a doutrina, importa agora descrever o que, em traços gerais, é a prática da formação de sargentos no seio do Exército.

O CFS do Exército caracteriza-se por ter a duração de dois anos, sendo o primeiro ministrado na Escola de Sargentos do Exército e o segundo nas Escolas Práticas, exigindo para admissão ao curso o 12º ano.

Relativamente à estrutura curricular do primeiro ano, destaca-se a atribuição de 70 tempos lectivos à disciplina de Ética e Comando. Este destaque justifica-se na medida em que é revelador da importância que a organização dá à aquisição de competências no domínio da chefia directa e gestão de equipas.



Contrariamente ao que acontece na Marinha e na Força Aérea, o artigo 274º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)⁵ prevê para o Exército a realização do Curso de Promoção a Sargento-Ajudante (CPSA), que pode ter uma duração de 11 a 13 semanas. Acontecendo antes da promoção a SAJ, este curso constitui um momento de actualização e reforço nas competências dos sargentos preparando-os para as funções a desempenhar naquele posto.

O CPSCH do Exército destina-se a habilitar os militares para a promoção ao posto imediato, tendo a duração de 15 semanas.

Na opinião do TCOR Raul Maia que integrou o Projecto de Educação e Formação do EXército (PEFEX), apesar do esforço que tem vindo a ser desenvolvido pelo Ramo no sentido de implementar mecanismos de formação formal contínua e de alinhamento da formação militar com os processos praticados por entidades civis, para a maioria dos sargentos, apenas é proporcionada a formação de ingresso no QP e a que está estatutariamente determinada. Na opinião daquele oficial, a realidade mostra-nos, portanto, que não é possível encontrar, ainda, a implementação de uma prática que leve à aprendizagem ao longo da vida dos sargentos do Exército.

b. A formação de sargentos na Marinha portuguesa

A formação profissional na Marinha enquadra-se, primordialmente, no nível do ensino secundário e visa a formação militar-naval, sócio-cultural e científico-tecnológica para habilitar ao desempenho de funções técnico-profissionais (designadamente dos sargentos e praças).

O CPSCH da Marinha tem a duração de 600 tempos lectivos, decorrendo na Escola de Tecnologias Navais (ETNA) e não constitui tarefa prioritária para os tempos mais próximos, efectuar alguma alteração, pois o curso que actualmente é ministrado satisfaz as necessidades da Marinha. Cada Unidade possui um Plano de Qualificações, ao qual terão que estar adaptados os militares que aí forem colocados (CTEN Robalo, 2009).

De acordo com aquele oficial, os sargentos da Marinha frequentam o CPSCH numa fase adiantada da vida e da carreira, normalmente, depois dos 50 anos, o que, por vezes, constitui uma dificuldade. Os cursos não estatutários visam apenas a preparação técnica para a missão, não obedecendo a qualquer plano de formação contínua.

⁵ O EMFAR foi aprovado pelo Decreto-Lei n°236/99 de 25 de Junho



c. A formação de sargentos no Exército espanhol

Com a publicação da Lei 39/2007 de 19 de Novembro da carreira militar, todo o sistema de ensino militar foi alterado, de forma a poder adaptar-se ao ensino geral que, por sua vez, se adequou aos pressupostos do acordo de Bolonha.

A página⁶ oficial do Ministério da Defesa espanhol refere que “a nova Lei da Carreira Militar desenha um modelo formativo que aprofunda, ainda mais, no objectivo da sua plena integração no sistema educativo geral, finalidade que já tinha sido incorporada com a Lei de 1989, Reguladora do Regime do Pessoal Militar Profissional”.

Relativamente à formação de sargentos, refere ainda a mesma página que “o sargento constitui um elemento fundamental na estrutura das Forças Armadas e será chamado a cumprir novas obrigações e a desempenhar funções de maior responsabilidade. São a espinha dorsal da cadeia de comando e permitem, com a sua acção e supervisão directa, que as unidades militares, navios e aeronaves operem correctamente, com segurança, oportunidade e eficácia (eficiência operacional)”.

Os postos da categoria de sargentos, do menos para o mais graduado, são os seguintes: *Sargento; Sargento primero; Brigada; Subteniente; Suboficial mayor*.

De acordo com o nº 4 do artigo 75 da Lei acima referida, o desenvolvimento da carreira de sargentos dos corpos gerais e da infantaria de marinha deverão obter as especializações necessárias para estar em condições de exercer, a partir do posto de Brigada, funções logísticas e administrativas.

Para a promoção aos postos que em termos regulamentares seja determinado, será necessário frequentar com aproveitamento um curso de actualização.

Pergunta-se no entanto, que necessidade é que motivou esta mudança?

De acordo com as palavras do *Comandante Infantería Luis M. Viqueira*⁷, houve um conjunto de factores que a determinaram:

- A sociedade em mudança;
 - Formação centrada nos alunos e virada para o desempenho;
 - Globalização;
 - Sociedade da informação e do conhecimento;
 - Mobilidade profissional e geográfica no espaço da União Europeia;
- Aprofundar a integração no sistema geral de ensino;
- Uma formação com reconhecimento em todo o espaço da União Europeia;

⁶ «http://www.mde.es/Galerias/fichero/Presentacion_WEB.pdf»

⁷ Oficial do Exército de Espanha a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto no IESM



- Sem desvantagem para os militares;
- Modelo mais atractivo;
- Reconhecimento e visibilidade, a nível geral, do ensino ministrado nas Forças Armadas.

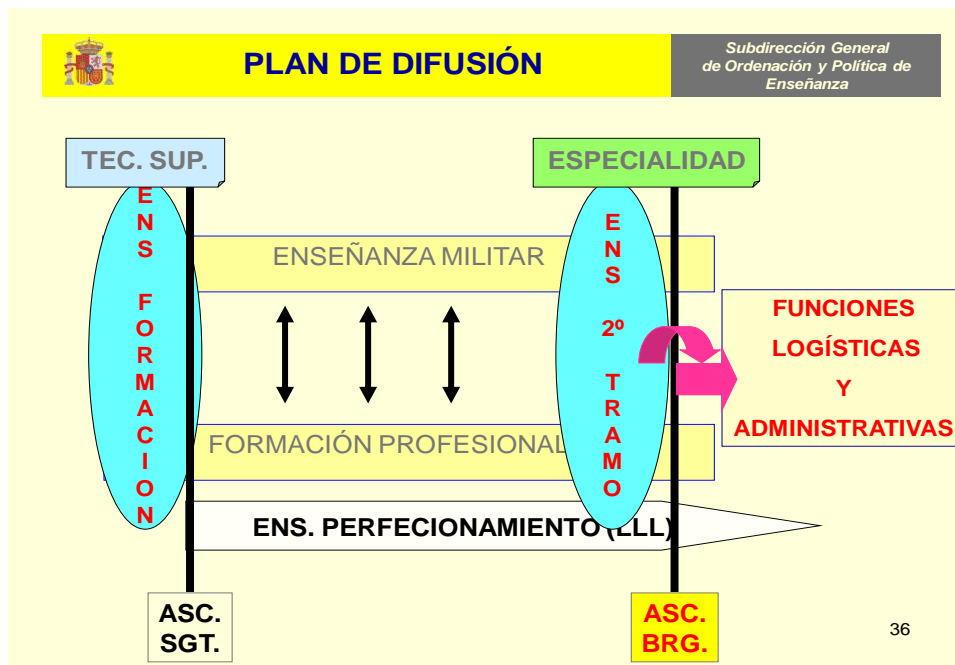


Figura 1 – Esquema de Progressão da Carreira de Sargentos espanhóis. Fonte: A página oficial do Ministério da Defesa espanhol.

Segundo a opinião do Comandante Viqueira (2010), a reforma do ensino de sargentos trouxe as seguintes vantagens:

- Potencia-se a figura do sargento, proporcionando-lhe um nível de responsabilidade muito mais extenso, assumindo competências até agora reservadas aos oficiais;
- Dota-se o sargento com uma maior autonomia que estimula o seu desejo de preparação e motivação, com o objectivo de alcançar o mais alto nível de desempenho dentro da sua carreira;
- Estudos de formação profissional superior gratuitos e recebendo um ordenado desde o primeiro dia;
- Proporciona a obtenção de formação profissional superior acreditada pelo sistema educativo geral, mesmo para os que depois não sigam a carreira militar.



Regista-se por fim, que o ensino de especialização, previsto no artigo 48 da Lei antes referida, tem como finalidade preparar o militar profissional e terá dupla certificação: pelo sistema de ensino geral e pela gestão específica da carreira.

Existe uma oferta de formação contínua que inclui os processos de preparação profissional progressiva.

d. A formação de sargentos na Força Aérea dos Estados Unidos da América

A carreira dos sargentos da Força Aérea dos Estados Unidos da América (USAF)⁸, tanto no que diz respeito à progressão, como no que se refere à formação está minuciosamente vertida num grande documento que tem a referência de *AIR FORCE PAMPHLET 36-2241*, é designado por Guia de Desenvolvimento Profissional e foi publicado em 01 de Julho de 2009.

O quadro de sargentos da USAF comporta os seguintes postos: *Airman Basic (AB)*; *Airman (Amn)*; *Airman First Class (A1C)*; *Senior Airman (SrA)*; *Staff Sergeant (SSgt)*; *Technical Sergeant (TSgt)*; *Master Sergeant (MSgt)*; *Senior Master Sergeant (SMSgt)*; e *Chief Master Sergeant (CMSgt)*. De entre os CMSgt, aquele que for nomeado para desempenhar funções junto do Comando da Força Aérea é-lhe atribuído o título de *Chief Master Sergeant of the Air Force (CMSAF)* e passa a ser o sargento mais graduado de toda a USAF.

No entanto, a estrutura de sargentos está dividida em três categorias completamente distintas e separadas, de acordo com os níveis de formação, treino, níveis de proficiência e competência institucional. Estas categorias são a *Junior Enlisted Airman*, onde estão incluídos os AB, Amn, A1C e SrA; a categoria dos *Noncommissioned Officer (NCO)* que engloba os SSgt e os TSgt; e a categoria dos *Senior Noncommissioned Officer (SNCO)* à qual pertencem os MSgt, SMSgt e os CMSgt.

De acordo com a abrangência da função desempenhada, assim os sargentos de todo o espectro da sua estrutura podem estar associados a um dos três níveis de desenvolvimento e liderança, *Tactical Expertise Level*, *Operational Competence Level* ou *Strategic Vision Level*.

Relativamente à formação e treino que a USAF proporciona aos sargentos, pode ler-se na Introdução do Capítulo 12 do *AIR FORCE PAMPHLET 36-2241* o seguinte:

“On-the-job training (OJT), under many names, has been around since the beginning of history and has been used by both public and private industries in this

⁸ USAF – *United States Air Force*



country for many years. Today, most progressive companies have effective OJT programs because OJT is a system that works. Well-trained workers mean higher production, good morale, greater profits, and higher wages. Throughout the Air Force, training costs millions of dollars and for good reason. To get the mission done: planes in the air, reports prepared for higher headquarters, vehicles on the road, whatever the job—you need to train your people”.

O quadro que se apresenta a seguir mostra, para além da relação entre os níveis de liderança e a progressão na carreira, os níveis de conhecimentos que cada posto tem que adquirir para poder transitar.

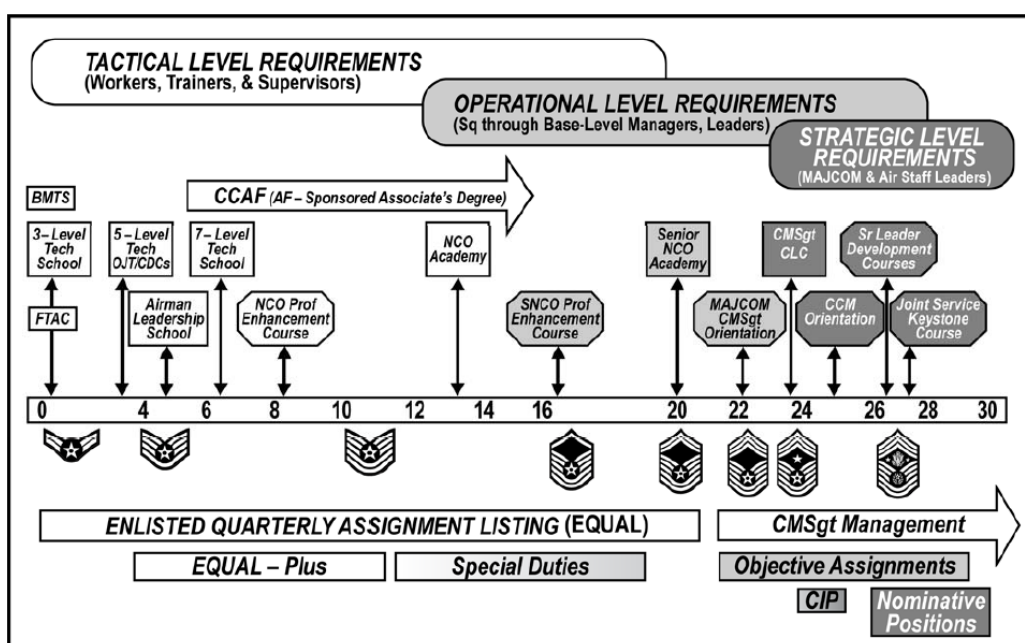


Figura 2 – Desenvolvimento do nível de liderança e da carreira dos sargentos da USAF

Fonte: AIR FORCE PAMPHLET 36-2241

Existe um programa que faz a gestão da formação e treino para a progressão na carreira, determinando o conjunto de CDCs (*Career Development Courses*) que é obrigatório frequentar antes de qualquer promoção. A entidade responsável por esses cursos é o *Community College of the Air Force* (CCAF), criado em 1972 a fim de obter o reconhecimento da formação técnica ministrada pelas escolas da USAF. Os programas de graduação estão desenhados para ajudar os alunos a ultrapassar futuros desafios tecnológicos e de liderança na Força Aérea, combinando a formação técnica recebida com a formação geral prestada pelas entidades civis acreditadas.



O CCAF desenvolve programas e outras credenciais académicas que dão certificação profissional e oportunidades de reconhecimento pelas entidades civis. Por exemplo, o *Air Force Airframe and Powerplant Certification Program* que permite aos técnicos de manutenção de aeronaves da USAF obter a certificação da sua formação através da atribuição do código *Title 14* do *Federal Regulations, Aeronautics and Space, Part 65.77* da *Federal Aviation Administration*.

Segundo o General Stephen Lorenz⁹, comandante do *Air Education and Training Command*, o desenvolvimento dos militares da Força Aérea do futuro deve ser feito de modo profissional e decisivo todos os dias, sempre que possível, usando as novas tecnologias pois os jovens sentem-se muito à vontade com estes meios e o futuro militar ingressa na USAF com a expectativa de utilizá-las para que possa aprender e progredir.

Nas palavras do General Lorenz, nunca antes como hoje foi tão importante apostar na formação e treino dos militares, para melhor se adaptarem a um futuro cada vez mais incerto.

e. Síntese conclusiva

Na abordagem que foi efectuada à formação proporcionada ao longo da carreira dos sargentos tanto do Exército como da Marinha de Portugal, ficou demonstrado que ambas as organizações cumprem com a realização dos cursos que estão determinados pelo EMFAR, mas não se poderá afirmar que seja aplicada uma prática contínua de formação ao longo da vida. Não existe, ainda, um sentimento geral e inequívoco de que é fundamental adequar continuamente os conhecimentos, as aptidões e as competências dos sargentos à medida que vão progredindo na carreira, proporcionando-lhes a oportunidade de aumentarem a sua produtividade, contribuindo para a eficiência operacional das organizações em que estão inseridos.

Por outro lado, até pela legislação recente que as enquadra, tanto o Exército espanhol mas mais ainda a Força Aérea dos Estados Unidos da América, têm em execução planos de formação para os seus sargentos, que lhes garantem actualizações e novos conhecimentos adequados às funções que vão sendo chamados a desempenhar conforme a progressão na carreira. Paralelamente, estas duas organizações militares disponibilizam certificação e reconhecimento externo a toda a formação que proporcionam aos seus sargentos.

⁹ Entrevista do General Stephen Lorenz à revista AIR&SPACE POWER, 1º Trimestre de 2009.



Face ao exposto e tendo em consideração os pressupostos em que se baseava, verificou-se que, embora a USAF e o Exército espanhol tenham implementados sistemas de formação que garantem aos seus sargentos uma aprendizagem continuada e obrigatória ao longo da carreira, o mesmo não se verifica relativamente à Marinha e Exército de Portugal, que se limitam a proporcionar a formação determinada pelo EMFAR. Assim, podemos afirmar com propriedade que **a segunda hipótese é falsa**, pois a Marinha e o Exército portugueses não utilizam as melhores práticas na formação dos respectivos sargentos.

3. O enquadramento do CPSCH na formação dos sargentos da FAP

Que constrangimentos poderão ser identificados no que se refere à adequabilidade e oportunidade do actual CPSCH?

Procurar-se-á dar resposta a esta pergunta através de uma análise profunda à formação, de um modo geral, que a FAP proporciona aos seus sargentos, incidindo em aspectos como: a adequação dessa formação às necessidades daqueles militares conforme vão evoluindo na carreira; a aplicação de medidas de incentivo para a aprendizagem ao longo da vida por forma a tornar-se numa organização aprendente; a implementação de um sistema de reconhecimento, validação e certificação das competências adquiridas; ou a adequação dos conteúdos formativos face às aptidões e conhecimentos que se pretende conferir.

O estudo acima enunciado efectuou-se com a consulta a legislação diversa que enquadra não só a formação como também as funções que estão determinadas aos militares da categoria de sargentos, com entrevistas semi-estruturadas a diversas entidades ligadas às questões da formação ou ligadas directamente à gestão de sargentos em ambiente de trabalho, a fim de obter a visão da organização, e com a realização de um inquérito aos sargentos que já tivessem frequentado o CPSCH, cuja análise consta no **Apêndice A** a este trabalho.



a. A formação de sargentos

Aos militares da categoria de sargentos da Força Aérea, segundo o EMFAR¹⁰, “incumbe, de uma maneira geral, o desempenho de funções nos comandos, forças, serviços, unidades e outros órgãos, de acordo com as respectivas especialidades e postos, bem como o exercício de funções que respeitam à Força Aérea no âmbito das Forças Armadas, em quartéis-generais do comando de forças conjuntas ou combinadas e ainda noutros departamentos do Estado”.

A formação militar dada aos sargentos visa o exercício das respectivas funções, e abrange componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física, podendo ser obtida através da frequência de:

- Curso de formação inicial;
- Cursos de promoção;
- Cursos de qualificação;
- Cursos de especialização;
- Cursos de actualização.

Para a categoria de sargentos o curso de formação inicial é o Curso de Formação de Sargentos e para além do ingresso no Quadro Permanente (QP), visa ainda a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia e, bem assim, o seu desenvolvimento cultural.

Para os sargentos da FAP o único curso de promoção existente é o CPSCH e segundo o EMFAR, destina-se a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militares necessários ao desempenho de cargos e exercício de funções de nível e responsabilidade mais elevados, sendo condição especial de acesso ao posto imediato e é de avaliação obrigatória.

O CFS é ministrado no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), na Ota, e no ano lectivo 2009/2010, após despacho¹¹ favorável do General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), desenvolveu-se apenas na modalidade de 12º ano, isto é, foram apenas admitidos candidatos já com o 12º ano. Esta modalidade de curso tem a duração de apenas um ano lectivo, mais estágio nas unidades de colocação e está desenhado, fundamentalmente, para a componente científico-tecnológica do quadro especial (especialidade) a que o militar pertence. Como referência, registre-se que a

¹⁰ N.º1 do Artigo 278º - Cargos e funções.

¹¹ Despacho do General CEMFA exarado no Memorando n.º10798 de 21 de Abril de 2008 da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea.



disciplina de Comando Chefia e Liderança tem uma carga horária de 12 horas e Organização da Força Aérea 16 horas.

O CPSCH, tal como o CFS, também é ministrado no CFMTFA, tendo uma duração de 20 semanas (700 horas lectivas) e considerando o perfil profissional (Anexo D) preconizado para os militares no posto de SCH e SMOR, tem como objectivo¹² “desenvolver competências de natureza comportamental, de gestão e de administração a fim de habilitar os futuros sargentos-chefe para o exercício de funções de supervisão e chefia no âmbito do estado-maior, unidades e serviços das diferentes áreas funcionais ao nível da direcção, inspecção e execução”.

b. Caracterização do problema

Embora o EMFAR preveja¹³ que “as Forças Armadas propiciam aos militares, oportuna e continuamente, formação militar contínua adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria instituição”, a realidade tem demonstrado que na FAP, os sargentos, após o ingresso no QP como 2SAR, para além de eventuais cursos de cariz meramente técnico, por vezes frequentados de forma casuística, só voltam a receber formação, muitos anos mais tarde, quando frequentarem o CPSCH.

No entanto, é frequente, ainda como 2SAR (Anexo C:6), serem chamados a exercer funções de supervisão e chefia de equipas, sem que para isso, lhes tenha sido facultada a possibilidade de adquirirem as necessárias competências.

“Em termos de formação científico-tecnológica considero que a formação que se dá aos sargentos está adequada às necessidades da Força Aérea. O problema está na componente de formação militar como a gestão de recursos humanos, a chefia de equipas de trabalho e a liderança. Julgo que no âmbito do Programa de Formação Complementar (PFC) que a Direcção de Instrução (DINST) coordena, podemos integrar alguns cursos naqueles domínios, com um sistema de créditos obrigatórios, que cada sargento teria que atingir para poder progredir na carreira” (MGEN/PILAV Gromicho, 2010).

Quando questionados acerca dos conhecimentos e competências que os sargentos revelam para chefiar equipas de trabalho ao chegarem às unidades após o fim do CFS, os Oficiais de Manutenção e Comandantes de Esquadrilha entrevistados não tiveram dúvidas em admitir que existem necessidades de formação nesse domínio.

¹² Objectivo de acordo com o RDINST 140-2(E).

¹³ N°2 do Artigo 72° - Princípios da formação militar.



“(...) tenho verificado que alguns desses Sargentos (que terminaram o CFS há dois ou três anos) mais modernos, não têm o traquejo suficiente para identificar situações de risco, o que pode causar problemas em Manutenções com poucos recursos humanos” (MAJ/TMMEL Guerreiro, 2010).

“(...) mas os Sargentos começam a comandar homens muito mais cedo (equipas de trabalho, por exemplo), pelo que na elaboração das estruturas dos Cursos deverá estar subjacente a ideia de que os Sargentos terão que comandar os seus homens, no sentido de atingirem os seus objectivos através do conhecimento, da competência e do profissionalismo mas, acima de tudo, através daquilo que eles deverão ser enquanto seres humanos” (MAJ/TMMA Marques, 2010).

“De uma forma geral, após a conclusão do CFS/QP os Sargentos colocados nas Unidades têm dificuldade em chefiar equipas, faltam conhecimentos de motivação para a missão e de liderança” (CAP/TMMEL Machado, 2010).

“(...) o que se observa é que muitas vezes este pessoal acaba por se refugiar em funções de mera execução, em que se sentem mais confortáveis. Quanto mais tempo estão nestas situações, mais dificuldade sentem depois quando inevitavelmente são confrontados com a necessidade de chefiar equipas, secções ou mesmo quando lhes são atribuídas funções de coordenação. Portanto, julgo que o CFS deve surgir como um evolução normal, um adquirir de algumas competências que permitam o início de funções de chefia e ser como os que devem ser a referência. Quem concorre ao CFS tem que estar mentalizado que o que vai fazer depois passa por executar e também chefiar (...)” (CAP/TMAEQ Regouga, 2010).

Relativamente à opinião dos entrevistados sobre a diferença de desempenho dos sargentos no capítulo da supervisão e chefia, antes e depois de frequentarem o CPSCH, observaram-se as seguintes posições:

“Na maioria dos casos tenho verificado que os Sargentos regressam com uma abertura de espírito maior e com alguns conhecimentos que lhes permitem melhor chefiar os subordinados” (MAJ/TMMEL Guerreiro, 2010).

“O facto de muitos dos Sargentos-Ajudantes serem chamados a desempenhar funções de chefia antes de irem ao CPSCH, leva a que se criem “vícios” no exercício dessas funções difíceis de combater e alterar. Essa situação cria a sensação de que o CPSCH é algo inevitável, um “mal necessário” para que se possa sonhar com a passagem ao posto seguinte (MAJ/TMMA Marques, 2010)”.



“Julgo que marca um efectivo assumir dessas atribuições. Mais do que eventuais novas competências que tenham sido adquiridas, nota-se um estado de espírito mais aberto a este tipo de funções. Verifica-se uma maior disponibilidade e próactividade, mesmo em militares que já desempenhavam funções deste tipo. Como se sentissem necessidade de ser dignos do curso que frequentaram (CAP/TMAEQ Regouga, 2010)”.

Sobre a adequabilidade do momento da carreira em que surge a frequência do CPSCH, foram obtidas as seguintes respostas:

“Considero que seria de se fazer um curso de promoção a SAJ em que seria reforçada a componente da gestão de recursos humanos com a liderança e a chefia de equipas e um curso de promoção a SMOR a ser frequentado apenas pelos SCH mais qualificados (GEN/PILAV Gromicho, 2010)”.

“Sendo o Curso de Promoção a Sargento-Chefe necessário para a promoção a Sargento-Chefe, sim. No entanto, penso que ao longo da carreira deveriam frequentar mais cursos que fossem capacitando os sargentos para as várias exigências com que se vão deparando ao longo da carreira, nomeadamente as relacionadas com a supervisão, comando e chefia (CAP/TMAEQ Regouga, 2010)”.

“Normalmente, este curso é frequentado por Sargentos em final de carreira, sem grande ambição de progressão e sem motivação para aplicar os conhecimentos adquiridos em prol da organização. Considero que um curso desta natureza deva ser frequentado por todos os Sargentos antes de desempenharem funções de supervisão e chefia de secção ou organização equivalente (CAP/TMMEL Machado, 2010)”.

“Desde o fim do CFS e até à ida ao Curso de Promoção a Sargento-Chefe, em média, passam mais de 20 anos (4 anos de 2SAR; 15 anos de 1SAR e mais uns quantos de SAJ). Durante este tempo não existe nenhuma formação “militar” que prepare os Sargentos para as especificidades das funções em especial naquilo que concerne às áreas de gestão de recursos humanos, psicologia das organizações, tecnologias de informação, gestão de tempo, legislação militar, etc (MAJ/TMMEL Guerreiro, 2010)”.

“À semelhança do que acontece no Exército e porque muitos Sargentos-Ajudantes são hoje Chefes de Secção, julgo que o referido Curso devia ser condição para promoção a Sargento-Ajudante. Outra questão que reforça esta proposta é a idade com que a maioria dos militares frequenta o curso, retirando dele poucas vantagens (MAJ/TMMA Marques, 2010)”.



c. Análise aos dados obtidos no inquérito

Dos dados recolhidos nesta pesquisa podemos verificar que, de uma forma acentuada (63%) (Anexo C:4) os sargentos são de opinião de que não exista na FAP um modelo de formação contínua ao longo da carreira. Apesar de 86% dos inquiridos ter afirmado que frequentou algum tipo de formação entre o CFS e o CPSCH (Anexo C:5) importa lembrar que para 78% dos militares passaram mais de 20 anos entre os dois cursos (Anexo C:3), o que justifica, em certa medida, a resposta negativa para a formação contínua. Por outro lado, salienta-se o sentimento dos que não frequentaram qualquer formação naquele período (Anexo C:6), quanto à influência que esse facto teve no seu desempenho (86%).

Muito significativo é o facto de 93% e 88% dos elementos terem, respectivamente, desempenhado funções de supervisão e chefia, antes da frequência do CPSCH (Anexo C:6-7), ou seja antes de a FAP lhes dar a oportunidade de adquirirem as valências e competências próprias para aquelas funções.

Relativamente às necessidades de formação mais sentidas para o desempenho naquelas funções (Anexo C:7) é relevante indicar a Liderança e Chefia de Equipas (36%), a Gestão de Recursos Humanos (35%), a Informática (31%), a Formação técnica específica (28%), o Inglês (27%) e as Técnicas de Comunicação (20%), ou seja, áreas do conhecimento fundamentais para garantir uma progressão equilibrada ao longo da carreira, à medida que vai aumentando, também, o nível de responsabilidade. Esta leitura é confirmada ou reforçada ao verificarmos que foram estas as áreas mais indicadas na resposta à última pergunta do inquérito (Anexo C:10) sobre o que cada militar considerava pertinente a FAP adoptar para o período de tempo entre o CFS e o CPSCH.

No que diz respeito aos conteúdos formativos do actual CPSCH (Anexo C:8), mais de metade dos inquiridos (51%) discorda que estejam adequados face às necessidades das atribuições de um SCH ou SMOR.

Por outro lado, sem margem para qualquer equívoco, a grande maioria (82%) dos militares que responderam a este inquérito, discorda do momento em que frequentou o CPSCH (Anexo C:9), propondo (84 respostas) que as competências que o curso pretende conferir, sejam ministradas antes da promoção a SAJ (Anexo C:9).

Tendo em consideração a opinião das diversas entidades entrevistadas, que, de uma forma geral, consideram que o CFS não confere os conhecimentos, as valências e as competências necessárias ao exercício eficaz das funções de supervisão e chefia e que o



CPSCH aparece numa fase tardia da carreira dos sargentos, não permitindo nem à organização nem ao militar aproveitar o retorno do investimento no curso;

Considerando os resultados do inquérito que são reveladores, quanto ao tempo que separa a frequência do CFS e o CPSCH, quanto à opinião dos sargentos no que respeita à não existência de um verdadeiro modelo de formação contínua na FAP, quanto ao exercerem funções de supervisão e chefia sem a devida preparação para tal, quanto à adequação dos conteúdos do actual CPSCH e do momento em que o frequentam;

Podemos concluir que, atendendo ao que atrás foi demonstrado e face aos pressupostos em que foi levantada, **a terceira hipótese é verdadeira**, ou seja, no âmbito da adequabilidade e oportunidade, existem constrangimentos no actual CPSCH que afectam o desempenho dos sargentos.

Assim, testadas que foram as hipóteses formuladas, obtiveram-se respostas para as perguntas derivadas que, de uma forma global, permitem por sua vez, responder à pergunta de partida, no sentido afirmativo da necessidade de reestruturar o actual Curso de Promoção a Sargento-Chefe da FAP.

Conclusões

Tendo sido concluída esta investigação que culminou com a resposta positiva à pergunta de partida “*Em que medida o actual CPSCH da Força Aérea necessita de uma reestruturação?*”, importa agora fazer uma retrospectiva sobre todo o estudo.

A problemática que esteve na génese do trabalho foi a situação existente na Força Aérea de, após o ingresso no quadro permanente no posto de 2SAR, para além de alguns cursos de cariz técnico, que visam exclusivamente a operação ou a manutenção de equipamentos, aos sargentos, não é ministrada outra formação, que não aquela que recebem aquando da frequência do CPSCH, já com o posto de SAJ.

No entanto, acontece com frequência que, ainda no posto de 2SAR, estes militares exercem funções de supervisão e chefia de equipas, sem que para isso lhes tenha sido disponibilizada a formação adequada.

Durante a concepção do plano de trabalho, e à medida que algumas entrevistas exploratórias iam sendo efectuadas, a pergunta central foi sendo refinada e ajustada, enquanto no investigador ia acontecendo a ruptura com algumas verdades e suposições preconcebidas.



Assim, definida que foi a pergunta de partida, que serviu como linha orientadora durante todo o estudo, dela derivaram três perguntas a saber:

- *“As organizações que fomentam a aprendizagem obtêm melhores desempenhos dos seus colaboradores?”*;
- *“A prática na formação de sargentos seguida pelos outros ramos das Forças Armadas, bem assim, por outros países da NATO, vai de encontro às melhores metodologias de formação?”*;
- *“Que constrangimentos poderão ser identificados no que se refere à adequabilidade e oportunidade do actual CPSCH?”*;

Com vista a obter respostas para estas perguntas e efectuada a abordagem ao tema a partir da problemática contida na pergunta de partida, desenvolveu-se o modelo de análise.

Do modelo de análise formularam-se três hipóteses que serviram de fio condutor ao longo de todo o estudo e tratamento dos dados recolhidos e que, por sua vez, tiveram que ser testadas e aperfeiçoadas ao longo da investigação.

Hipótese 1 – A cultura de aprendizagem contínua nas organizações está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores;

Hipótese 2 – A Marinha e o Exército de Portugal, bem como as Forças Armadas de outros países da NATO, utilizam as melhores práticas na formação dos respectivos sargentos;

Hipótese 3 – No âmbito da adequabilidade e oportunidade, existem constrangimentos no actual CPSCH, que afectam o desempenho dos sargentos.

Estas hipóteses constituíram as respostas iniciais e provisórias às perguntas derivadas e foram testadas ao longo da investigação. A verificação e validade das hipóteses foram discutidas utilizando os indicadores dos vários conceitos, analisados na óptica da sua confirmação ou da sua exclusão.



Nos primeiros passos deste estudo, a exploração, procedeu-se à consulta de um conjunto de bibliografia, com vista a identificar o processo aplicado pelas organizações para se adaptarem e enfrentarem as mudanças constantes que caracterizam a sociedade global.

Pretendeu-se também, nesta fase, verificar de que modo aquelas organizações, através de medidas que incentivam a aprendizagem, obtêm significativas melhorias no desempenho dos seus colaboradores.

Concluiu-se que, se a cultura for orientada para a aprendizagem, o foco estará na procura constante de melhores práticas e maneiras de solucionar os problemas, o que leva directamente a resultados melhores.

A capacidade de aprender levará ao desenvolvimento da organização e à performance superior, mas esta relação é mediada pela capacidade de implementar inovações a partir do que foi aprendido.

Efectuou-se também uma pesquisa acerca do conceito de aprendizagem ao longo da vida e da sua importância na valorização das pessoas em termos de aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de aptidões e reconhecimento de competências.

Confrontadas estas conclusões com os pressupostos que estiveram na sua base, concluiu-se que a primeira hipótese é verdadeira.

Em seguida, com vista a enquadrar o conceito de aprendizagem ao longo da vida no contexto dos outros dois ramos das Forças Armadas, bem assim, no Exército espanhol e na USAF, foram efectuadas entrevistas exploratórias acerca dos modelos de formação utilizados, nas quais foi possível obter informação e documentação acerca das particularidades que caracterizam a evolução na carreira dos respectivos sargentos.

Quanto ao Exército e à Marinha de Portugal, ficou demonstrado que ambas as organizações cumprem com a realização dos cursos que estão determinados pelo EMFAR, mas não se poderá afirmar que seja aplicada uma prática contínua de formação ao longo da vida. Não existe, ainda, um sentimento geral e inequívoco de que é fundamental adequar continuamente os conhecimentos, as aptidões e as competências dos sargentos à medida que vão progredindo na carreira, proporcionando-lhes a oportunidade de aumentarem a sua produtividade, contribuindo para a eficiência operacional das organizações em que estão inseridos.

Por outro lado, também se comprovou que, até pela legislação recente que as enquadra, tanto o Exército espanhol mas mais ainda a Força Aérea dos Estados Unidos da América, têm em execução planos de formação para os seus sargentos, que lhes garantem



atualizações e novos conhecimentos adequados às funções que vão sendo chamados a desempenhar conforme a progressão na carreira.

Paralelamente, estas duas organizações militares disponibilizam certificação e reconhecimento externo a toda a formação que proporcionam aos seus sargentos.

Os resultados obtidos nesta fase do estudo permitiram concluir que a segunda hipótese é falsa.

Procedeu-se, em seguida, à recolha de documentação de carácter legislativo ou normativo, que regula a organização do Curso de Formação de Sargentos e do Curso de Promoção a Sargento-Chefe.

Por outro lado, e a fim de aquilatar acerca da adequabilidade do actual CPSCH, realizaram-se diversas entrevistas a oficiais que desempenham funções de direcção e comando intermédio, visando obter a perspectiva da organização acerca dos efeitos do curso no desempenho que os sargentos revelam após a sua frequência.

Verificou-se que a opinião das diversas entidades entrevistadas é que, de uma forma geral, o CFS não confere os conhecimentos, as valências e as competências necessárias ao exercício eficaz das funções de supervisão e chefia e que o CPSCH aparece numa fase tardia da carreira dos sargentos, não permitindo nem à organização nem ao militar aproveitar o retorno do investimento no curso;

Ainda acerca do CPSCH, efectuou-se um inquérito aos SMOR, SCH e SAJ que já tivessem frequentado aquele curso, cujo propósito mais específico pretendeu medir a sensibilidade dos militares relativamente à oportunidade do momento em que é frequentado e às competências conferidas com vista ao exercício de funções de supervisão e chefia.

Os resultados do inquérito foram reveladores, quanto à não adequação do tempo que separa a frequência do CFS e o CPSCH, quanto à não existência de um verdadeiro modelo de formação contínua na FAP, quanto à realidade de muitos sargentos exercerem funções de supervisão e chefia sem a devida preparação para tal e quanto à inadequação, quer dos conteúdos do actual CPSCH, quer do momento em que o frequentam.

Realizada a confrontação entre os pressupostos e a análise dos dados recolhidos, concluiu-se que a terceira hipótese formulada é verdadeira.

Face aos resultados obtidos neste trabalho de investigação e numa perspectiva de aproveitamento das conclusões da mesma, efectuam-se a seguir algumas recomendações



que, na óptica do autor, a terem lugar, poderão fazer deste trabalho uma mais-valia para a Força Aérea:

a. EMFA/ Divisão de Recursos

- (1) Como órgão responsável pela realização de estudos e planeamento, elabore uma proposta de alteração ao EMFAR, no sentido de prever, para os sargentos da FAP, a realização de um curso estatutário para acesso aos postos de 1SAR e SAJ;
- (2) Elabore uma proposta de alteração do EMFAR que preconize a existência de um sistema de créditos de formação que seja obrigatório atingir para poder haver transição ao posto imediato na carreira de sargentos da FAP.

b. Direcção de Instrução

- (1) Como órgão responsável pela programação da formação, coordenar com os demais órgãos envolvidos, a elaboração de um dossiê de curso para os Cursos de Promoção a Primeiro-Sargento e Sargento-Ajudante;
- (2) Coordenar com as Comissões Técnicas de Especialidade (CTE) a definição do Perfil Profissional do 1SAR e SAJ;
- (3) Promover com entidades externas o reconhecimento, a validação e a certificação das competências adquiridas nas acções de formação realizadas no âmbito da FAP;
- (4) Propor um conjunto de cursos monográficos a incluir no Plano de Formação Complementar;
- (5) Que promova a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como meio de dinamizar acções de formação a distância, utilizando e potenciando a utilização da plataforma *e-learning* já existente.

c. Direcção de Pessoal

- (1) Defina um sistema de alerta para a Repartição de Programação de Carreiras que imponha um número máximo de anos que os militares possam estar sem registar qualquer acção de formação. Por exemplo, 3 anos.
- (2) Diligenciar para que o Gabinete de Conteúdos *E-learning* no CFMTFA tenha uma composição robusta e dedicada para poder ter capacidade de resposta, face ao aumento de utilização do sistema.



Glossário

Aprendizagem ao longo da vida - Toda e qualquer actividade de aprendizagem com um objectivo, empreendida numa base contínua e visando melhorar conhecimentos, aptidões e competências.

Competências – aplicação de um conjunto de conhecimentos, aptidões e comportamentos que habilitam o indivíduo para a realização de uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

Carreira – de matriz mista, horizontal e vertical em que o sargento desempenha funções de chefia, de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução.

Curso – Conjunto de conteúdos programáticos, cronologicamente ordenados, necessários para a aprendizagem, através da selecção mais adequada das técnicas, métodos e meios de ensino, visando objectivos previamente definidos. Fonte: (DINST, 2003).

E-learning – Modo de ensino que utiliza as novas tecnologias, nomeadamente a Internet, para disponibilizar o acesso à formação em qualquer lugar e a qualquer hora.

Formação – Forma de organização das situações da aprendizagem, centrada em metodologias dinâmicas que valorizam a aprendizagem através da análise de vivências pessoais e da experimentação e que visa conferir perícias, capacidades e conhecimentos, para o desempenho de uma função específica.

Formação inicial para a missão – Modalidade de formação que se destina a criar condições para a integração na especialidade, através de uma formação alargada, preferencialmente qualificante, baseada num processo de análise de tarefas e análise de necessidades de formação.

Formação técnica generalista – Formação que se caracteriza por conferir competências de âmbito geral em determinada área do conhecimento e que se define por antítese à formação especializada.



Formação Contínua – Conjunto de actividades de formação que visam fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargos específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior.

Formação em contexto de trabalho – conjunto de actividades de formação desenvolvida no próprio posto de trabalho ou em ambiente pedagógico que reproduz com rigor a dinâmica do desempenho profissional, recorrendo-se a métodos centrados na simulação e treino sob supervisão, equivalente às designações «formação no posto de trabalho» e «*on the job training*».

Formação profissional – Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica.

Modelo de Formação – Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atributos e formas de comportamentos exigidos para o exercício de funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade.



Bibliografia

- BERNARDES, Maria Elisa B.(1999) *Learning organization em empresa brasileira: um estudo de caso*. In: 23º Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Comissão Europeia (1996). *Livro Branco: “Ensinar e aprender. Rumo à sociedade cognitiva”*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Conselho Nacional de Educação (2001). *Parecer nº3/2001 – Aprendizagem ao longo da vida*. Lisboa.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. 2ed. São Paulo: Atlas.
- FREITAS, Maria E. (1991). *Cultura organizacional*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- GOLD, Jeffrey (1995). *A empresa que aprende baseada no conhecimento*. In: CLARKE, Thomas; MONKHOUSE Elaine (1995). *Repensando a Empresa*. São Paulo: Pioneira.
- NEVES, A. (Org.) (2005). *Estudo de avaliação das políticas de aprendizagem ao longo da vida*. Lisboa: DGEEP.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. Lisboa: gradiva.
- SENGE, Peter (1999). *A Quinta Disciplina*. 4ed. São Paulo : Best Seller.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. (1995). *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, v.59, n.3, p.63-74.



Entrevistas

- MGEN/PILAV Gromicho, Carlos. (26 de Março de 2010). *Direcção de Instrução*. Alfragide.
- TCOR/Exército Maia, Raul. (18 de Dezembro de 2009). *Projecto de Educação e Formação do Exército*.
- CAP/TEN Robalo, Sousa. (15 de Dezembro de 2009). *Chefe da Repartição de Tecnologias da Formação da Marinha*.
- MAJ/TMMA Marques, Aires. (11 de Fevereiro de 2010). *Comandante da Esquadra de Manutenção de Aeronaves da BA5*. Monte Real.
- MAJ/TMMEL Guerreiro, António. (12 de Fevereiro de 2010). *Oficial de Manutenção da Esquadra 751*. BA6 - Montijo.
- CAP/TMAEQ Regouga, António. (03 de Março de 2010). *Oficial de Manutenção da Esquadra 103*. BA11 - Beja.
- CAP/TMMEL Machado, José. (11 de Fevereiro de 2010). *Comandante da Esquadrilha de Comunicações e Ajudas à Navegação da BA5*. Monte Real.
- Comandante Infantería DEM Luis M. Viqueira. (17 de Fevereiro de 2010). Oficial do Exército de Espanha a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto no IESM. Lisboa.

Endereços Internet

- Comissão Europeia (2000). *Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida* [em linha], [referência de 04 de Março de 2010]. Disponível na Internet em <<http://www.eu.int/comm/education/III/life/memo.pdf>>.



- Valente, J. (2005). *Aprendizagem continuada ao longo da vida: o exemplo da terceira idade* [em linha], [referência de 18 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em <<http://www.redadultosmayores.com.ar/buscador/>>.
- Ministério da Defesa de Espanha (2010). Subdirección General de Ordenación y Política de Enseñanza [em linha], [referência de 19 de Fevereiro de 2010]. Disponível na Internet em <http://www.mde.es/Galerias/fichero/Presentacion_WEB.pdf>.
- Maxwell Air Force Base (2010). *Community College of the Air Force - USAF* [em linha], [referência de 14 de Janeiro de 2010]. Disponível na Internet em <<http://www.maxwell.af.mil/au/afiadl/>>.

Publicações Militares

- PDINST 144-4 (G) – Programa do Curso de Promoção Sargento-Chefe. DINST (2009).
- RDINST 140-2 (E) – Regulamento Escolar do Curso de Promoção a Sargento-Chefe. DINST (2009).
- AIR FORCE PAMPHLET 36-2241, 1 JULY 2009, PROFESSIONAL DEVELOPMENT GUIDE – USAF.
- Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras do Militares das Forças Armadas, de 23 de Outubro de 2007.
- Memorando nº10798 de 21 de Abril de 2008 da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea.



Legislação

- Lei nº197-A/2003, de 30 de Agosto, Diário da República nº 200, I Série-A. Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Lei 39/2007 de 19 de Novembro da carreira militar espanhola.
- Portaria nº 782/97, de 29 de Agosto.

Monografias

- OLIVEIRA, Carlos. (2000) – A Formação de Sargentos na Força Aérea. CGGA 1999/2000.
- RIBEIRO, José. (2009) – A Formação Contínua na Força Aérea. CPOS 2008/2009



Apêndice A – Análise ao Inquérito

De modo a verificar a terceira hipótese formulada no início deste estudo e consequentemente poder obter uma caracterização mais detalhada da própria problemática, efectuou-se um inquérito por questionário (Anexo B) aos sargentos da Força Aérea na efectividade de serviço, que já frequentaram o Curso de Promoção a Sargento-Chefe, pois são os que possuem a visão mais abrangente da situação: o antes e o depois do curso.

1. Caracterização da amostra

De um total de 441 militares¹⁴, com condições para poder participar nesta pesquisa, foram recebidos 141 inquéritos, que passaram a constituir a amostra do estudo, dos quais 16 elementos do posto de SMOR que corresponde a 11% do total, 45 elementos com o posto de SCH que corresponde a 32% do total e 80 elementos com o posto de SAJ que corresponde a 57% do total. (Anexo C:1).

Entre as especialidades, apenas as de SS e CMI não tiveram qualquer participação. As especialidades menos representadas foram as de OPMET e BF com 2 elementos cada e de forma destacada, a especialidade mais representada foi a MMA com 28 elementos. (Anexo C:1).

Quanto à idade dos inquiridos, a grande maioria está na faixa entre os 46 a 50 anos, com 101 elementos, tendo 30 elementos idade superior a 50 anos e 10 elementos encontram-se na faixa dos 40 a 45 anos. (Anexo C:2).

Relativamente às habilitações literárias, 2 elementos possuem mestrado, 4 elementos têm licenciatura, 3 elementos com bacharelato, 63 possuem o 12ºano, 59 elementos o 11ºano, 4 elementos têm o 10ºano e finalmente 5 elementos com o 9ºano. (Anexo C:2).

Foi também perguntado o tempo que para cada um decorreu desde o CFS/QP até ao CPSCH, tendo-se verificado que 5 elementos responderam menos que 16 anos, o que corresponde a 4% do total, 25 elementos estiveram entre 16 e 20 anos o que representa 18 % do total, 98 militares cumpriram entre 21 e 25 anos que corresponde a 69% do total e 13 elementos estiveram mais de 25 anos entre o CFS e o CPSCH, representando 9% do total da amostra. (Anexo C:3).

¹⁴ Informação da Direcção de Pessoal de 05 de Fevereiro de 2010.



Acerca da área funcional em que cada um exerce a sua actividade, verificou-se que 27 elementos estão na área operacional, 67 militares pertencem à área de manutenção e 47 são oriundos da área de apoio (Anexo C:3).

2. Tratamento dos dados obtidos no inquérito

- Perante a afirmação de que “*a formação actualmente ministrada aos sargentos da Força Aérea satisfaz as necessidades quer da organização, quer dos militares*”, 2 militares responderam que concordam totalmente o que significa 1% do total, 69 militares responderam que concordam, o que representa 49% do total, 56 militares afirmaram discordar representando 40% do total, 8 afirmaram discordar totalmente constituindo 6% do total e 6 elementos manifestaram não ter opinião formada, sendo 4% do total (Anexo C:4).

- Face à pergunta “*Tendo em conta a sua experiência, concorda que na Força Aérea existe um modelo de formação contínua para a carreira de um militar da categoria de sargentos?*” 5% dos elementos responderam que concordam totalmente, 31% afirmou concordar, 52% dos militares afirmou discordar, 11% dos elementos afirmou discordar totalmente e 1% manifestou não ter opinião formada (Anexo C:4).

- Quando se perguntou se “*No período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH, frequentou alguma formação proporcionada pela FAP?*”, 86% respondeu ter frequentado enquanto 14% afirmou nunca ter frequentado qualquer formação naquele período (Anexo C:5).

- Ao universo dos que afirmaram ter frequentado formação colocou-se a questão “*Se respondeu Sim na pergunta nº 8, em que termos frequentou essa acção de formação?*”, tendo afirmado 51% dos inquiridos que foi voluntário enquanto 49% respondeu ter sido nomeado. Esta pergunta pretendia avaliar se a iniciativa das acções de formação tinha partido da FAP ou, se pelo contrário, partira da vontade dos militares em se valorizarem (Anexo C:5).

- Para os que responderam nunca ter realizado formação naquele período perguntou-se “*Se respondeu Não na pergunta nº 8, diga em que medida concorda que, o*



facto de não ter frequentado qualquer formação, naquele período, pode ter afectado o seu desempenho.” Tendo-se verificado que 24% dos elementos afirmou concordar totalmente, 62% dos elementos afirmou concordar, 4% dos elementos respondeu que discordava, 5% disse que discordava totalmente e 4% disse não ter opinião formada (Anexo C:6).

- Perante a pergunta “*No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de **supervisão técnica**?*”, 50% dos inquiridos respondeu que desde o posto de 1SAR, 28% dos militares disse que desde o posto de 2SAR, 15% dos elementos afirmou que desde o posto de SAJ, 1% dos militares respondeu que desde o posto de SCH e para 6% dos inquiridos a pergunta não era aplicável (Anexo C:6).

- Em seguida colocou-se a pergunta “*Se na pergunta anterior respondeu **2SAR, 1SAR ou SAJ**, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?*” , ao que 31% do total sentiu necessidade de formação em Informática, 28% sentiu necessidade de formação técnica específica, 27% dos inquiridos disse ter sentido necessidade de formação em inglês, 7% afirmou ter tido necessidade de outros tipos de formação e 7% respondeu não ter sentido qualquer tipo de necessidade de formação (Anexo C:7).

- Colocados perante a pergunta “*No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de **chefia**?*”, 48% do total respondeu que desde o posto de 1SAR, 23% dos militares afirmou que desde o posto de 2SAR, 17% dos inquiridos disse que desde o posto de SAJ, 5% dos elementos afirmou que desde o posto de SCH, 1% do total disse que desde o posto de SMOR e para 6% dos inquiridos a pergunta não era aplicável (Anexo C:7).

- Quando, se lhes perguntou “*Se na pergunta anterior respondeu **2SAR, 1SAR ou SAJ**, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?*”, 36% dos militares respondeu ter sentido necessidade de formação em liderança, 35% disse ter sentido necessidade de formação em gestão de recursos humanos, 20% afirmou ter sentido necessidade de formação em técnicas de comunicação, 2% referiu outro tipo de formação e 7% respondeu não ter sentido necessidade de qualquer tipo de formação (Anexo C:8).



- Relativamente aos conteúdos formativos do actual CPSCH, perguntou-se “*Em que medida concorda que os actuais conteúdos formativos do CPSCH são adequados, face às necessidades da função de SCH e SMOR?*”, 44% dos inquiridos afirmou concordar, 39% disse discordar, 11% referiu discordar totalmente, 5% respondeu concordar totalmente e 1% disse não ter opinião formada (Anexo C:8).

- Quanto ao momento em que frequentaram o CPSCH perguntou-se “*Concorda com o momento da sua carreira em que frequentou o CPSCH?*”, tendo 51% dos inquiridos afirmado que discorda totalmente, 31% disse discordar, 16% afirmou concordar, 1% respondeu concordar totalmente e 1% respondeu não ter opinião formada (Anexo C:9).

- Para os que afirmaram discordar ou discordar totalmente, foi feita a seguinte pergunta de resposta aberta “*Se na pergunta anterior respondeu **Discordo** ou **Discordo Totalmente**, em que momento considera ter sido mais vantajoso para si e para a Força Aérea, ter recebido as valências e competências que o CPSCH pretende conferir?*”. As respostas com frequência mais significativa foram (Anexo C:9):

- **antes da promoção a SAJ**, com 84 militares a manifestá-la representando 72% do total;

- **logo após a promoção a SAJ**, com 12 elementos a referi-la o que significa 10% do total;

- **cinco anos após a promoção a 1SAR**, com 8 elementos a manifestá-la, representando 7% do total.

- Por fim, foi efectuada a seguinte pergunta de resposta aberta “*Para a carreira de um militar da categoria de sargentos, indique de forma resumida, o que considera ser pertinente a Força Aérea adoptar, no âmbito da formação, para o período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH*”. As respostas com frequência mais significativa foram:

- Formação contínua em termos técnicos – 67 respostas;

- Cursos de inglês – 40 respostas;

- Cursos de informática – 38 respostas;

- Formação em liderança – 33 respostas;

- Formação em gestão de recursos humanos – 31 respostas;

- Formação em técnicas de comunicação – 13 respostas;

- Formação para a gestão do trabalho em equipa – 7 respostas (Anexo C:10).

**Anexo A – Quadro Síntese do Modelo de Análise**

Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
H1 - A cultura de aprendizagem contínua nas organizações está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores.	- Aprendizagem	Organizacional	Produtividade
			Resultados
			Competitividade
	-Desempenho dos colaboradores	Pessoal	Solução de problemas
			Criatividade
			Iniciativa
			Inovação
H2 - A Marinha e o Exército de Portugal, bem como as Forças Armadas de outros países da NATO, utilizam as melhores práticas na formação dos respectivos sargentos.	- Aprendizagem ao longo da carreira	Modelo da Marinha Portuguesa	- Eficiência Operacional
		Modelo do Exército Português	- Integração num sistema de reconhecimento de competência
		Modelo do exército de Espanha	- Desenvolver conhecimentos, aptidões e competências
		Modelo da USAF	- Adequação da formação à função
			- Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
H3 - No âmbito da adequabilidade e oportunidade, existem constrangimentos no actual CPSCH, que afectam o desempenho dos sargentos.	-Formação de Sargentos	Organizacional	Adequação da Formação face às necessidades da FAP e dos militares
			Adequação dos conteúdos formativos ao perfil profissional do posto de SCH
			Integração num modelo de formação contínua
	-Formação de Sargentos-Chefe	Pessoal	Momento das carreiras em que é frequentado
			Adequação do momento em que se exercem funções de Supervisão
			Adequação do momento em que se exercem funções de Chefia



Anexo B - Inquérito

INQUÉRITO

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2009/2010, em que se pretende efectuar uma análise sobre a *adequabilidade do actual Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCH)*.

O questionário é absolutamente **anónimo** e de carácter **confidencial**. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente no âmbito da investigação.

Porque **o seu contributo é muito importante** para o sucesso deste estudo, apelamos a que responda a todas as questões, agradecendo antecipadamente toda a disponibilidade e atenção dispendida.

Caracterização da amostra

1. Qual é o seu posto? _____ e especialidade? _____

2. Qual é a sua idade? < 40 40 a 45 46 a 50 > 50

3. Quais são as suas habilitações literárias?
Mestrado Licenciatura Bacharelato 12º Ano 11º Ano 10º Ano 9º Ano
- Outra! Qual? _____.

4. Entre o final do seu Curso de Formação de Sargentos (CFS/QP) e o início do CPSCH, quantos anos passaram?
< 16 16 a 20 21 a 25 > 25

5. Em que área funcional se enquadra a sua actividade?
 - Área de Operações
 - Área de Manutenção
 - Área de Apoio

**Caracterização da Formação Ministrada aos Militares da Categoria de Sargentos do QP**

6. A formação actualmente ministrada aos sargentos da Força Aérea satisfaz as necessidades quer da organização, quer dos militares.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Tendo em conta a sua experiência, concorda que na Força Aérea existe um modelo de formação contínua para a carreira de um militar da categoria de sargentos?

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. No período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH, frequentou alguma formação proporcionada pela FAP?

- > Sim
- > Não

9. Se respondeu Sim na pergunta nº 8, em que termos frequentou essa acção de formação?

- > Foi voluntário
- > Foi nomeado

10. Se respondeu Não na pergunta nº 8, diga em que medida concorda que, o facto de não ter frequentado qualquer formação, naquele período, pode ter afectado o seu desempenho.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de supervisão técnica?

2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR	Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SAJ, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

- > Formação Técnica Específica
- > Inglês
- > Informática
- > Não senti necessidade de formação
- > Outra(s)!Qual(is)? _____



13. No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de chefia?

2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR	Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SAJ, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

- Liderança e Chefia de Equipas
- Gestão de Recursos Humanos
- Técnicas de Comunicação
- Não senti necessidade de formação
- Outra(s)! Qual(is)? _____

15. Em que medida concorda que os actuais conteúdos formativos do CPSCH são adequados, face às necessidades da função de SCH e SMOR?

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Concorda com o momento da sua carreira em que frequentou o CPSCH?

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não tenho Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Se na pergunta anterior respondeu *Discordo* ou *Discordo Totalmente*, em que momento considera ter sido mais vantajoso para si e para a Força Aérea, ter recebido as valências e competências que o CPSCH pretende conferir?

18. Para a carreira de um militar da categoria de sargentos, indique de forma resumida, o que considera ser pertinente a Força Aérea adoptar, no âmbito da formação, para o período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH:

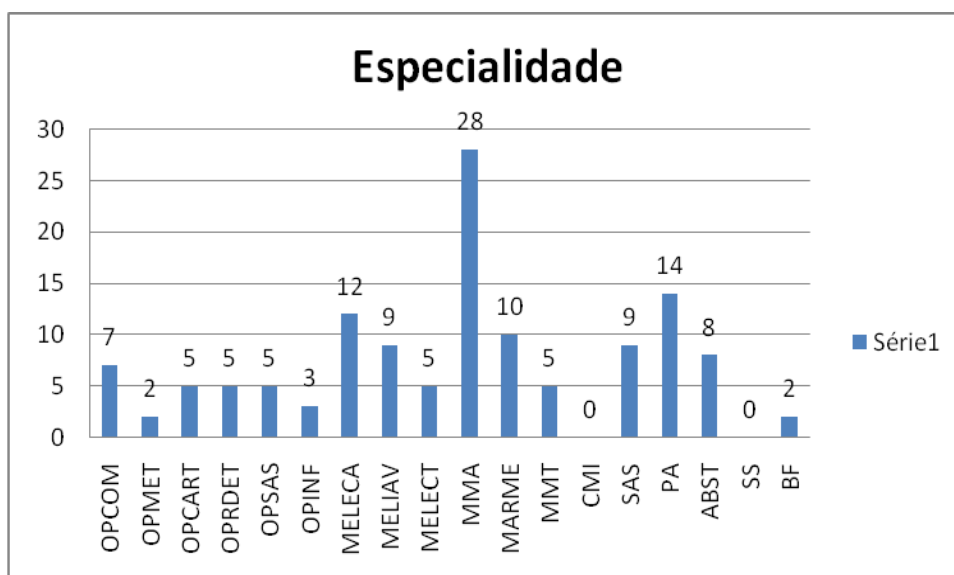
Muito obrigado pela sua colaboração!!



Anexo C – Análise gráfica do inquérito

1. Qual é o seu posto? _____ e especialidade? _____

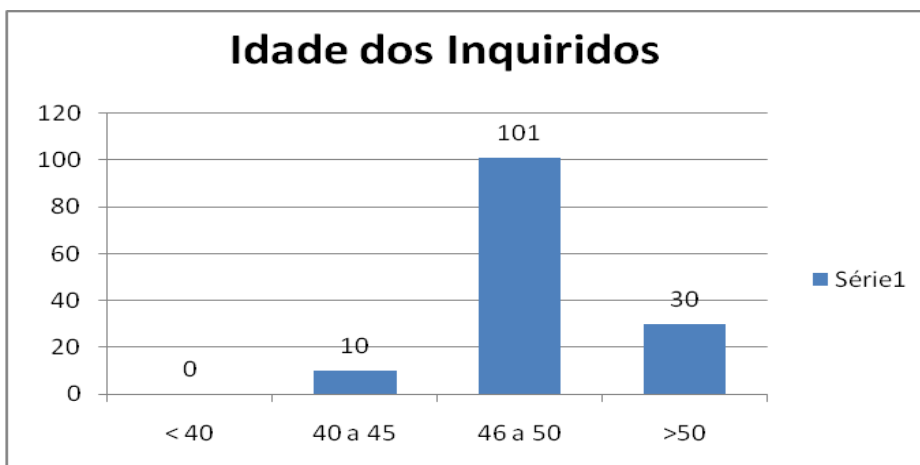
Posto	Respostas
SMOR	16
SCH	45
SAJ	80





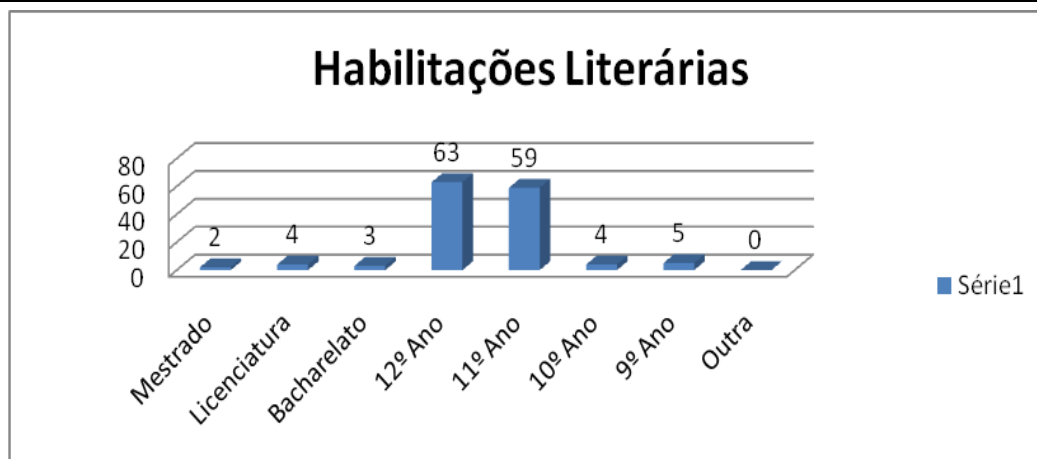
2. Qual é a sua idade?

Idade	Respostas
< 40	0
40 a 45	10
46 a 50	101
>50	30



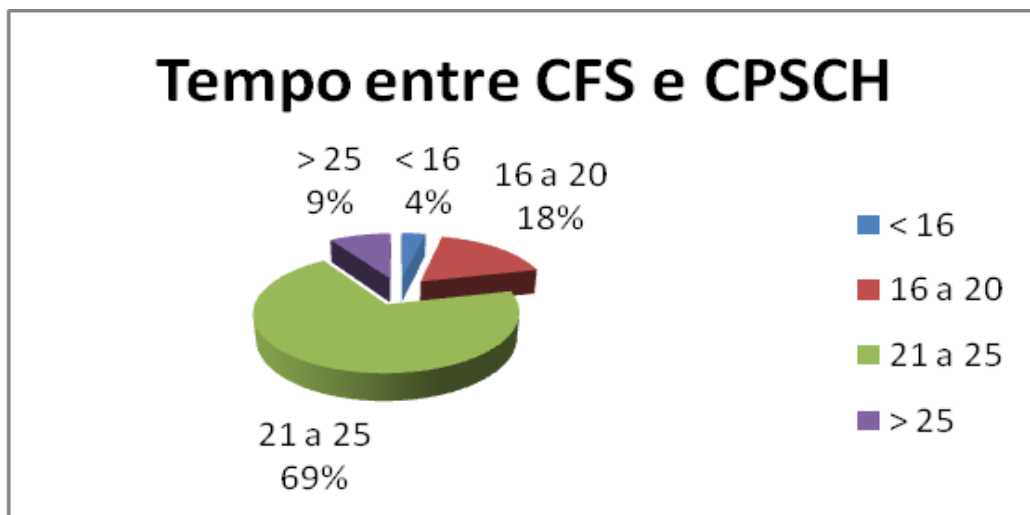
3. Quais são as suas habilitações literárias?

Habilitações literárias	Respostas
Mestrado	2
Licenciatura	4
Bacharelato	3
12º Ano	63
11º Ano	59
10º Ano	4
9º Ano	5
Outra	0

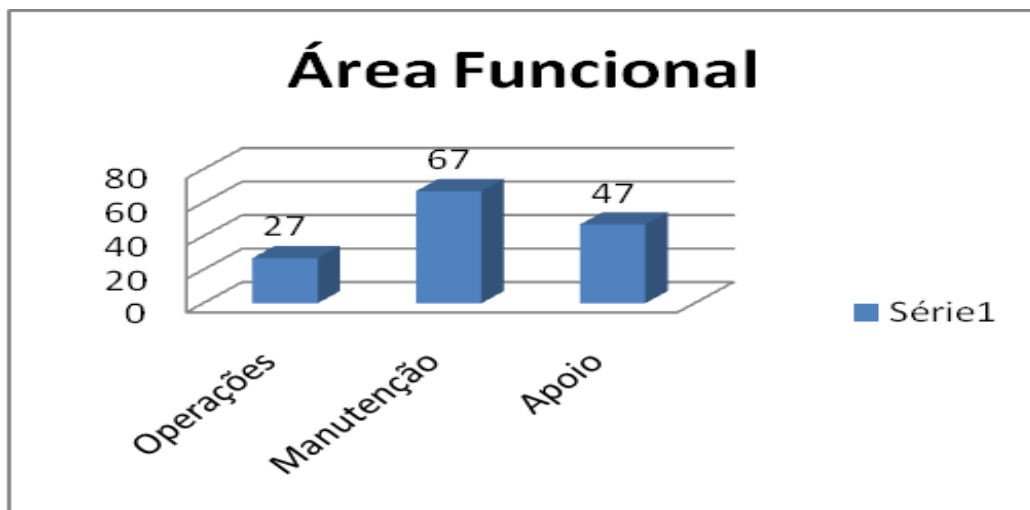




4. Entre o final do seu Curso de Formação de Sargentos (CFS/QP) e o início do CPSCH, quantos anos passaram?

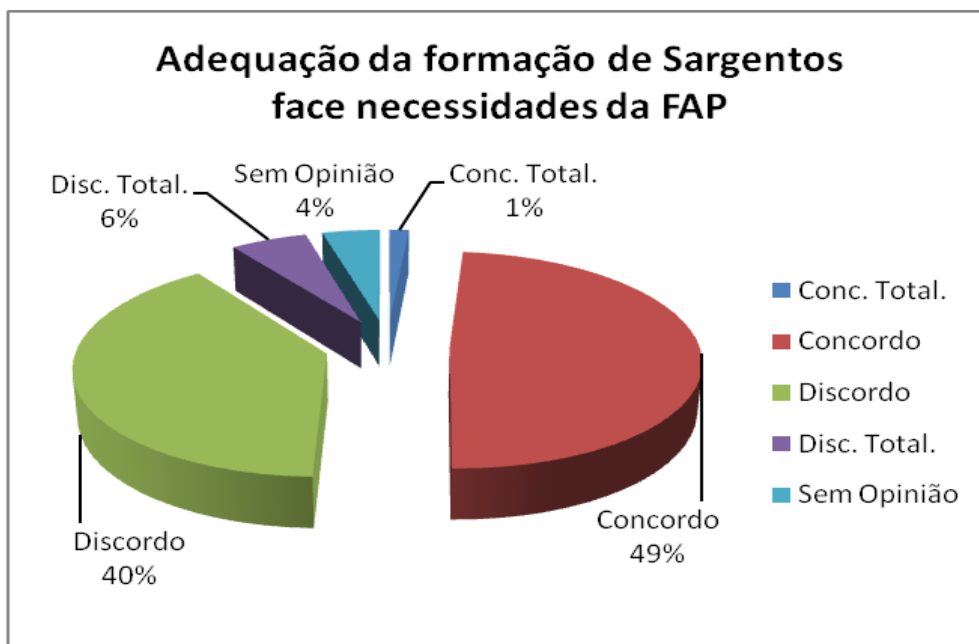


5. Em que área funcional se enquadra a sua actividade?

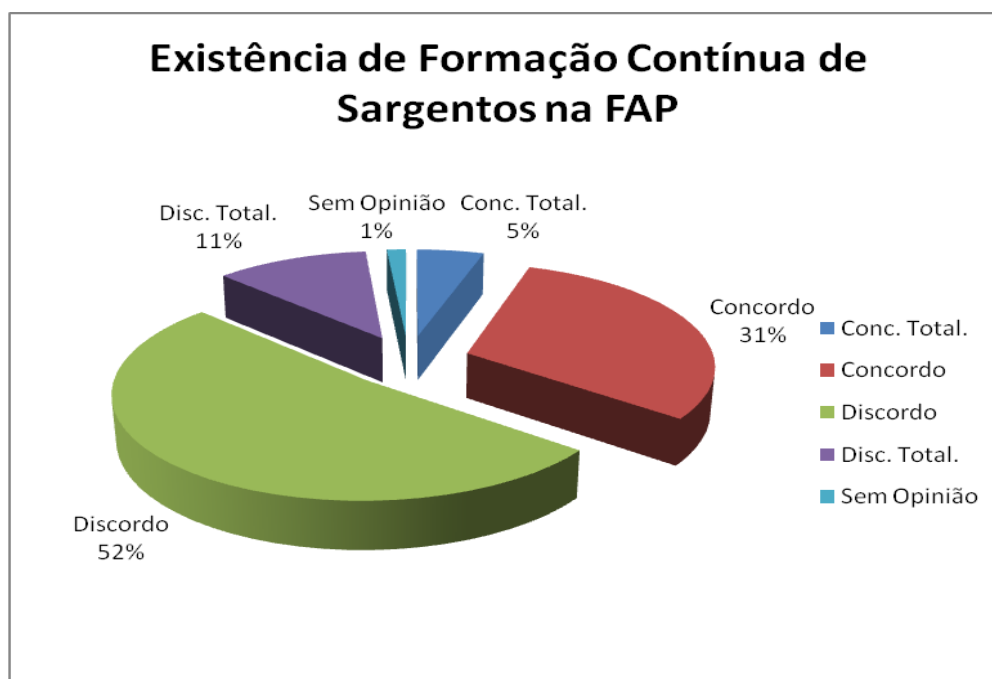




6. A formação actualmente ministrada aos sargentos da Força Aérea satisfaz as necessidades quer da organização, quer dos militares.

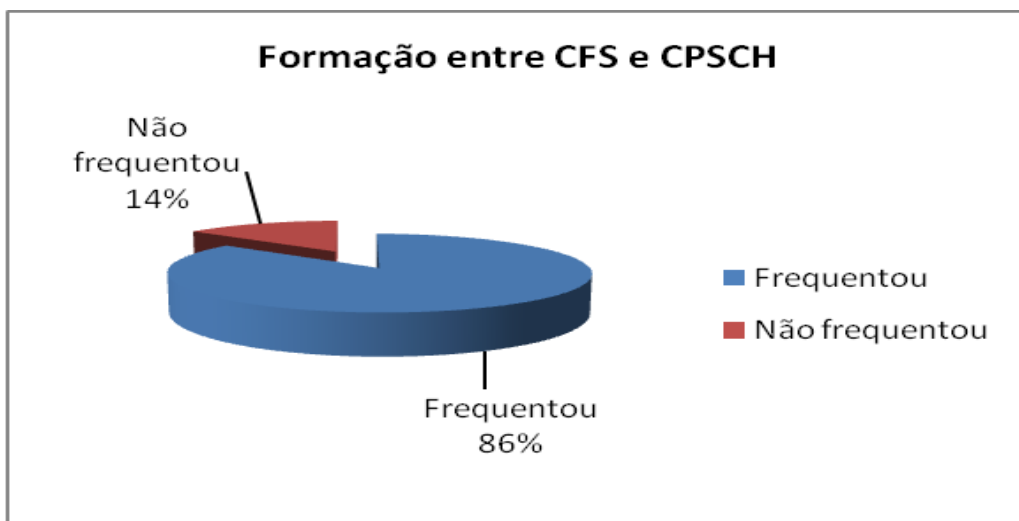


7. Tendo em conta a sua experiência, concorda que na Força Aérea existe um modelo de formação contínua para a carreira de um militar da categoria de sargentos?

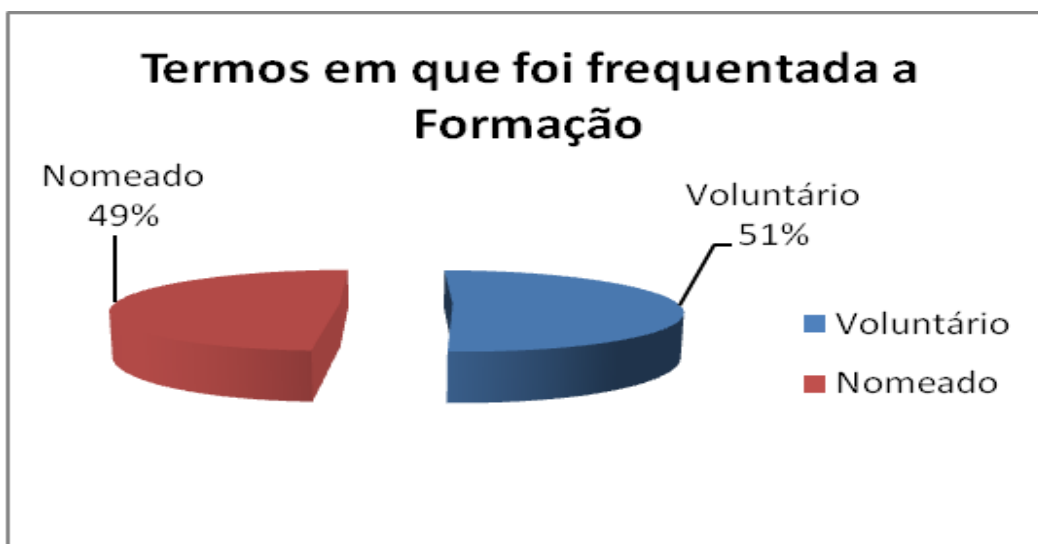




8. No período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH, frequentou alguma formação proporcionada pela FAP?

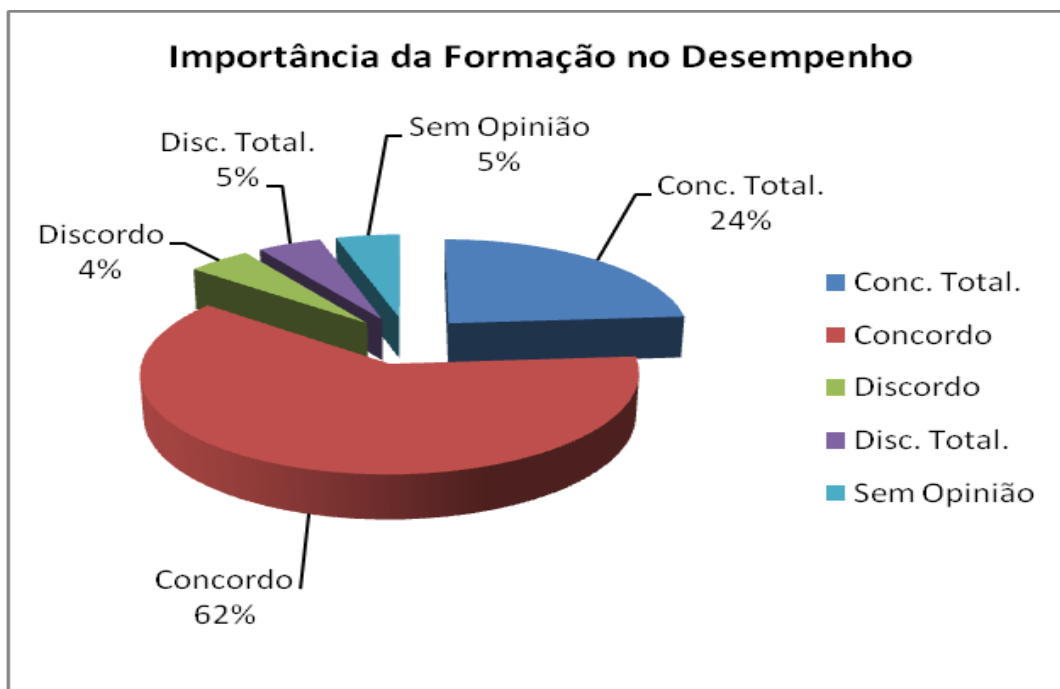


9. Se respondeu **Sim** na pergunta nº 8, em que termos frequentou essa acção de formação?

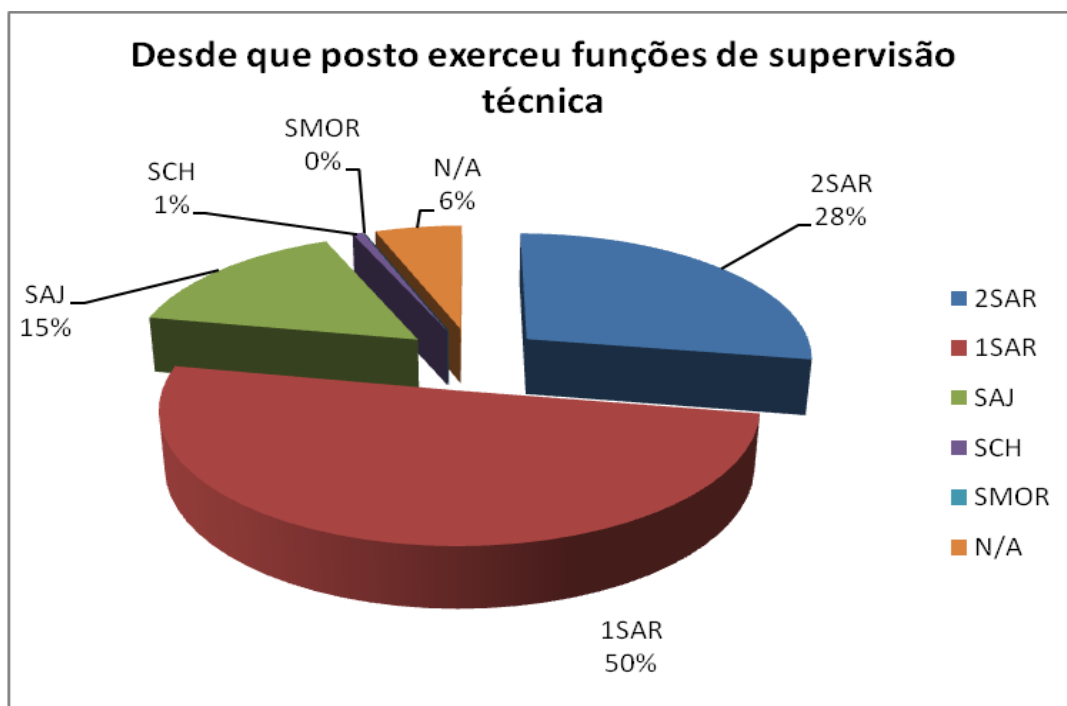




10. Se respondeu **Não** na pergunta nº 8, diga em que medida concorda que, o facto de não ter frequentado qualquer formação, naquele período, pode ter afectado o seu desempenho.

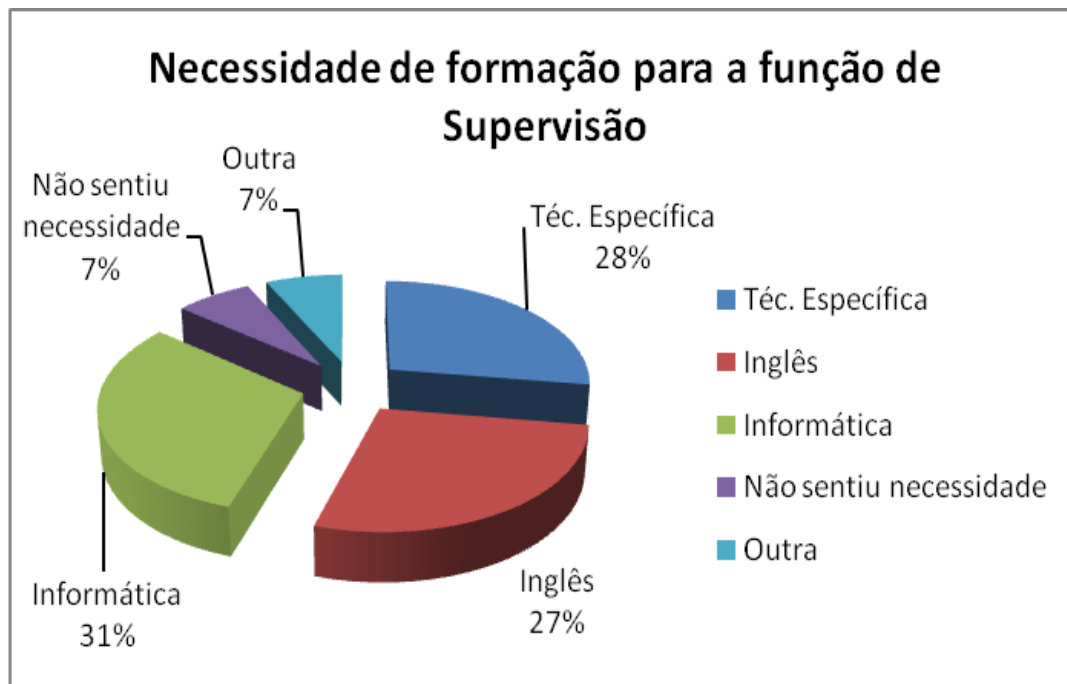


11. No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de **supervisão técnica**?

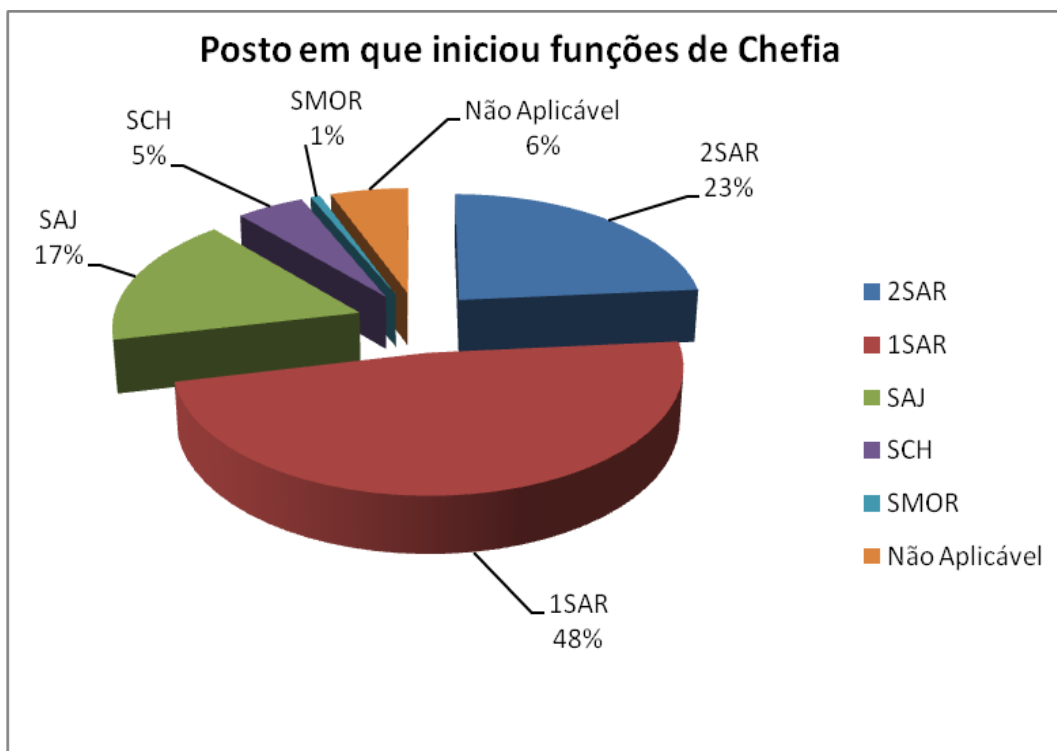




12. Se na pergunta anterior respondeu **2SAR**, **1SAR** ou **SAJ**, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

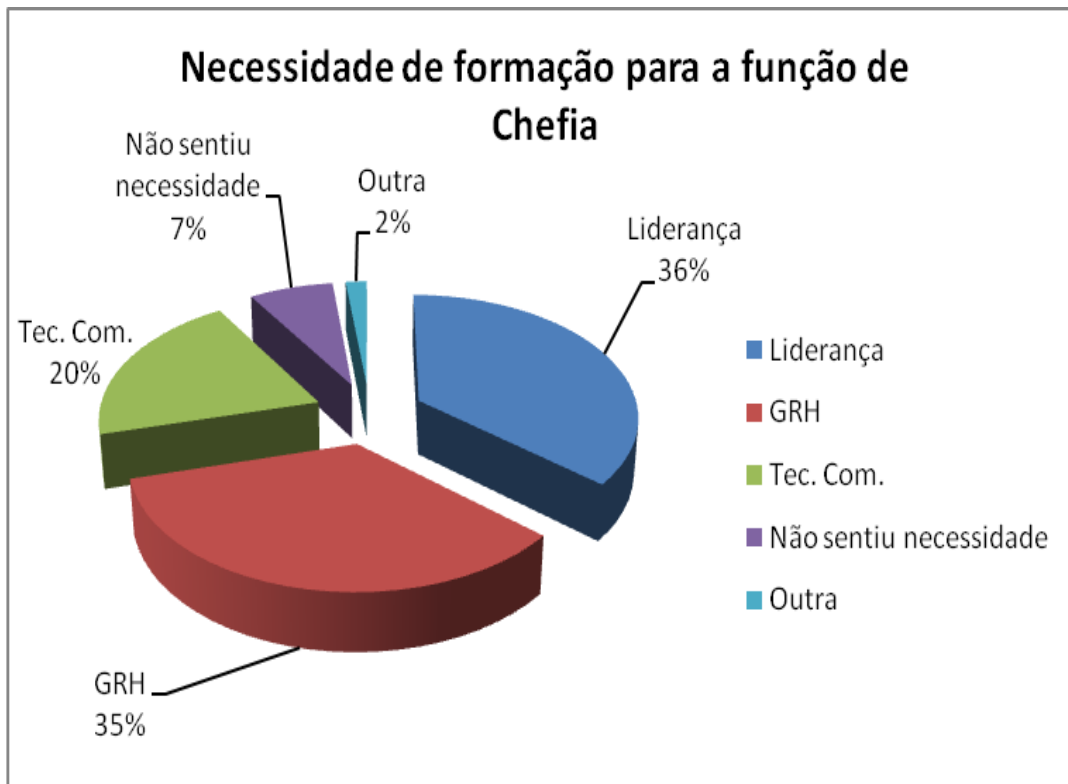


13. No desenvolvimento das suas actividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de **chefia**?

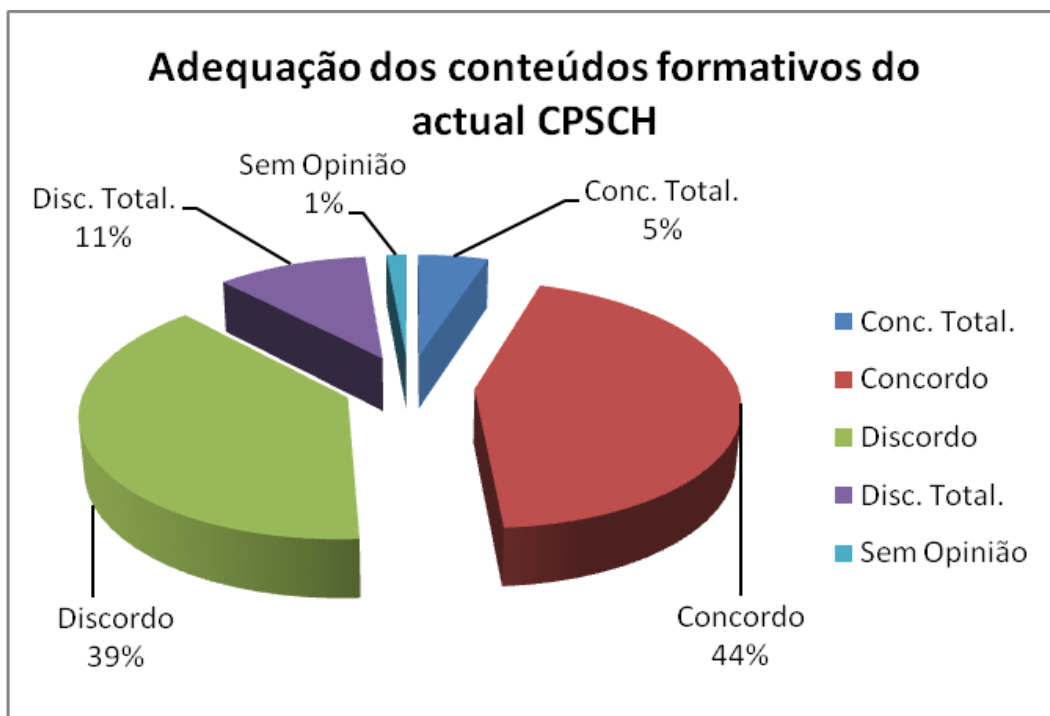




14. Se na pergunta anterior respondeu **2SAR**, **1SAR** ou **SAJ**, em que áreas sentiu necessidade de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

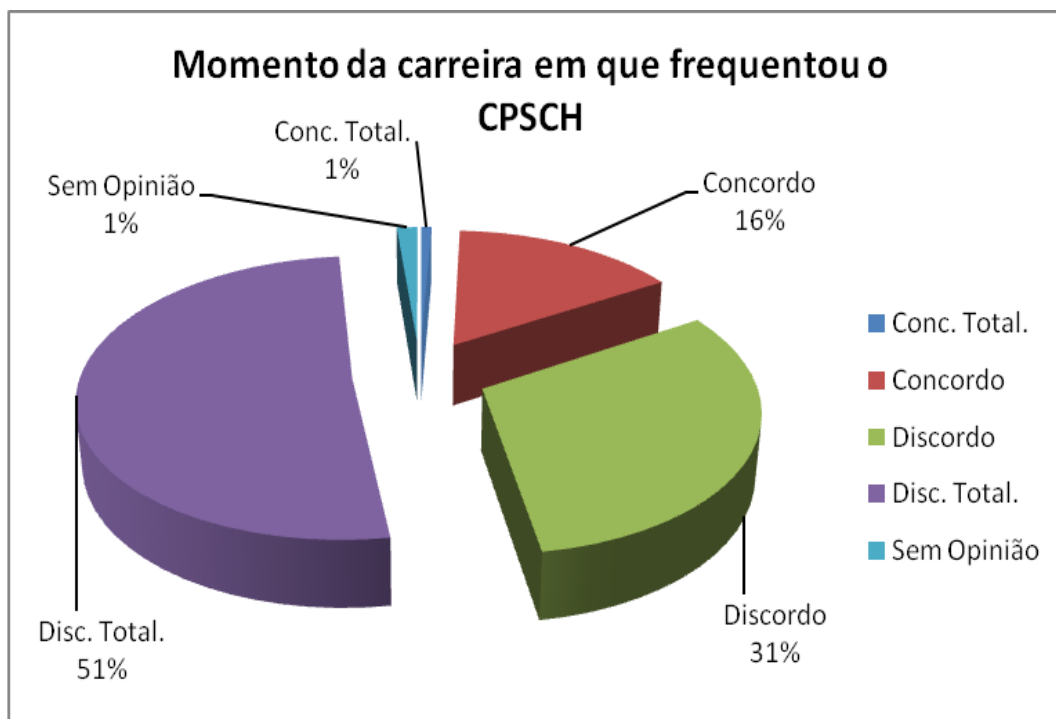


15. Em que medida concorda que os actuais conteúdos formativos do CPSCH são adequados, face às necessidades da função de SCH e SMOR?

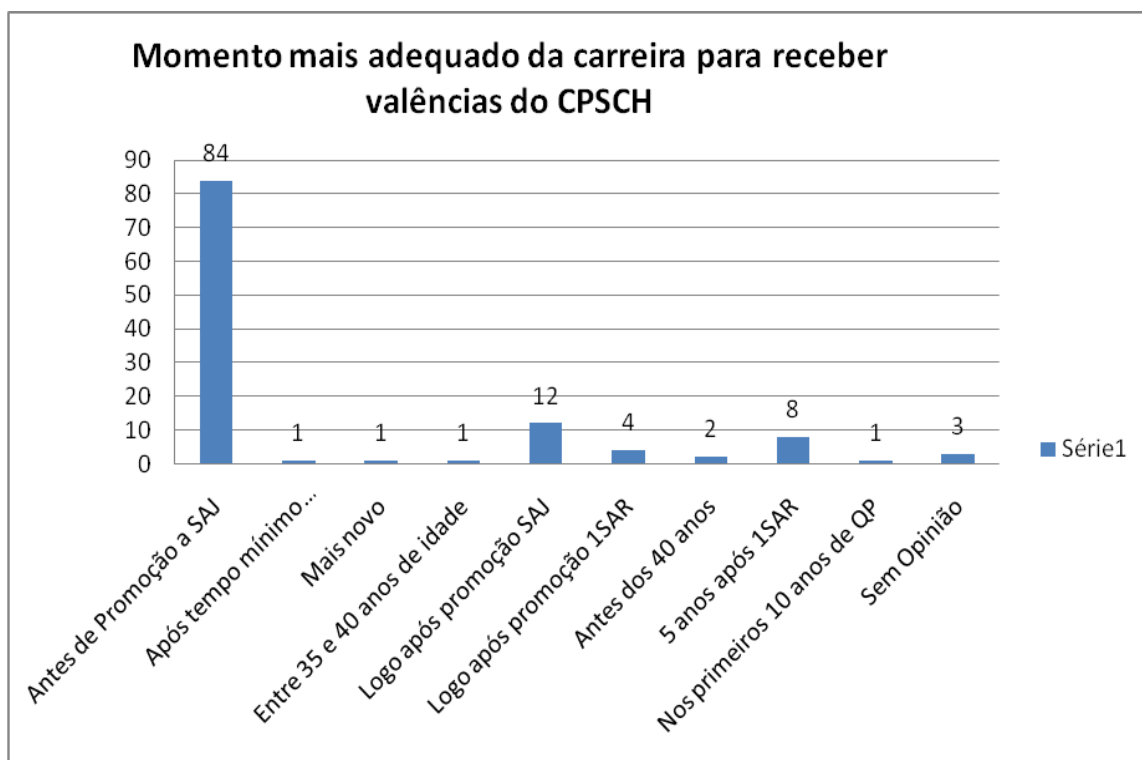




16. Concorda com o momento da sua carreira em que frequentou o CPSCH?

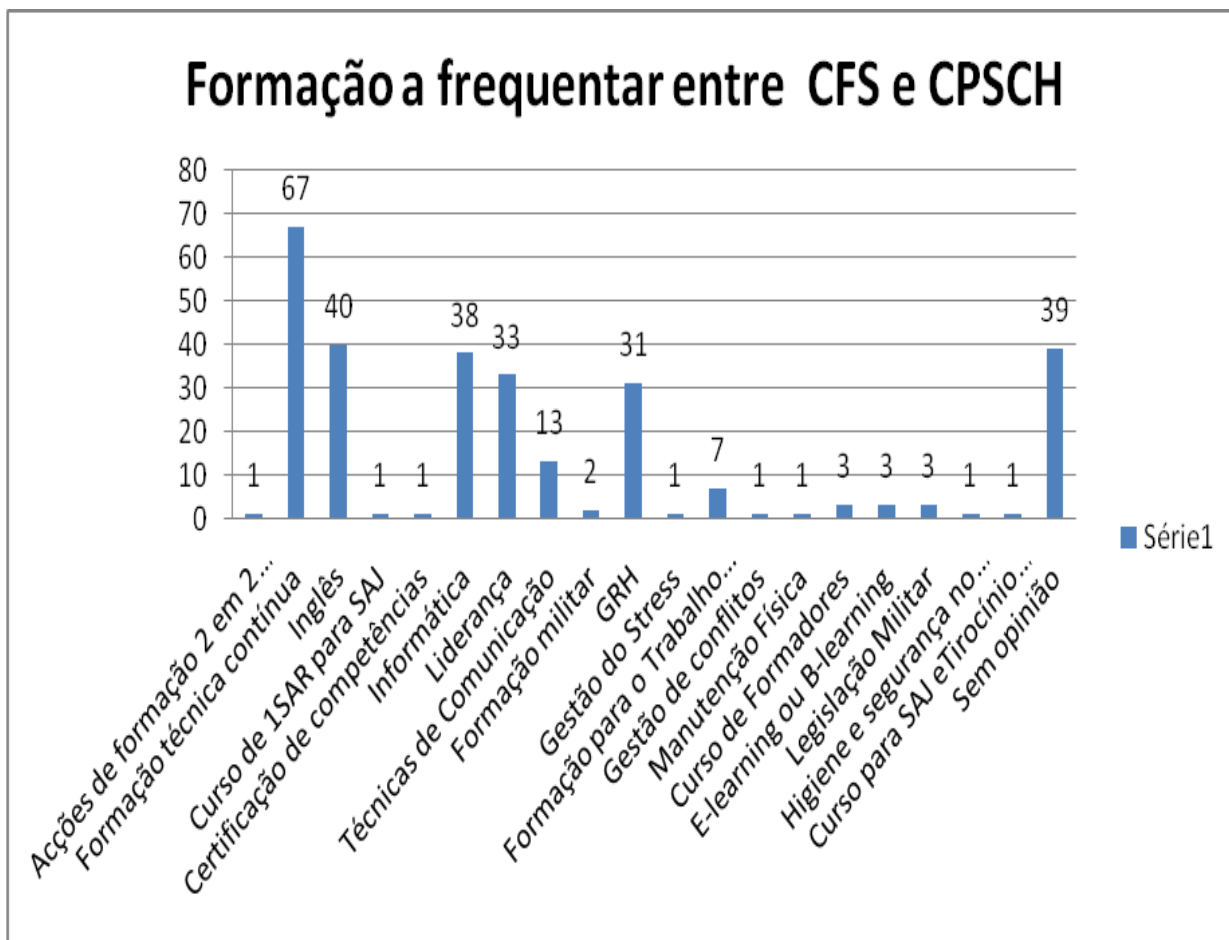


17. Se na pergunta anterior respondeu *Discordo* ou *Discordo Totalmente*, em que momento considera ter sido mais vantajoso para si e para a Força Aérea, ter recebido as valências e competências que o CPSCH pretende conferir?





18. Para a carreira de um militar da categoria de sargentos, indique de forma resumida, o que considera ser pertinente a Força Aérea adoptar, no âmbito da formação, para o período compreendido entre o CFS/QP e o CPSCH:





**Anexo D – Perfil Profissional do Sargento-Chefe/Sargento-Mor**

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL FORÇA AÉREA COMANDO DO PESSOAL DIRECÇÃO DE INSTRUÇÃO	PERFIL PROFISSIONAL
---	----------------------------

DESIGNAÇÃO

SARGENTO-CHEFE

OBJECTIVO GLOBAL DA ACTIVIDADE:

– Compete aos Sargentos - Chefe e Mor da Força Aérea exercer actividades de natureza militar e de instrução, desempenhar funções em estado-maior e nas unidades, órgãos e serviços das diferentes áreas funcionais, a nível de direcção, inspecção e execução.

– Compete-lhes ainda apoiar as representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro, executar acções específicas inerentes às respectivas qualificações técnico-profissionais e actividades de natureza militar e de instrução nas áreas para as quais obtenha a certificação ou a qualificação profissional necessária.

ACTIVIDADES:**Supervisor/Chefe (Sargento – Chefe):**

– Exercer funções específicas, inerentes às respectivas qualificações técnico-profissionais;

– Dirigir, planear, organizar, coordenar e controlar as actividades e tarefas respeitantes à sua área de especialização;

– Exercer funções de supervisão, chefia ou direcção nas escolas de instrução, formação e promoção de sargentos;

– Exercer actividade de formador nas áreas para as quais obtenha qualificação e certificação profissionais;

– Exercer funções de apoio nas representações diplomáticas em Portugal e no estrangeiro.



Chefe (Sargento Mor):

- Exercer funções específicas, inerentes às respectivas qualificações técnico-profissionais;
- Inspeccionar, dirigir, planear, organizar, coordenar e controlar as actividades e tarefas respeitantes à sua área de especialização;
- Desempenhar funções de coordenação de recursos humanos e materiais ao nível dos comandos funcionais e equivalentes;
- Coadjuvar o comandante de unidade de escalão base ou equivalente;
- Comandar outras unidades quando apropriado para assuntos relacionados com a coordenação dos recursos humanos e materiais;
- Exercer funções de supervisão, chefia ou direcção nas escolas de instrução, formação e promoção de sargentos;
- Exercer actividade de formador nas áreas para as quais obtenha qualificação e certificação profissionais.
- Exercer funções de apoio às representações diplomáticas em Portugal e no estrangeiro.

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS:

Saberes:

- Possuir conhecimentos, conceitos, princípios e fundamentos das distintas componentes de Formação Sócio-Cultural e Científico-Tecnológico que permitam cumprir de forma eficaz a função inerente ao posto e função;
- Obter, analisar e interpretar informação e comunicar em ambiente de trabalho;
- Detectar, formular, analisar, avaliar e resolver problemas/situações ao seu nível de acção.
- Sargento – Chefe / Sargento – Mor (Curso de Promoção a Sargento – Chefe)
- Desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes, destrezas e hábitos necessários para o desempenho de cargos e exercícios de funções de nível e responsabilidade que impliquem a chefia, direcção e inspecção. O nível dos conhecimentos técnico – militares exigidos implicam capacidade de síntese e avaliação que habilitem a analisar novas



situações tendo em vista a aplicação de outras estratégias de forma a resolver situações complexas;

– Desenvolver a capacidade de síntese, julgamento e avaliação das opções, tendo em vista formar novas estruturas, como um discurso, um plano de operações ou uma pesquisa.

Saberes – ser:

– Cumprir com os princípios fundamentais da nacionalidade, forma de governo, ideais da vida democrática e direitos do homem;

– Cumprir os deveres no exercício dos seus direitos de cidadania estabelecidos na Constituição da República;

– Identificar-se com os principais aspectos históricos nacionais em geral e da Força Aérea, em particular;

– Assumir os valores, princípios e espírito aeronáutico que orientam a Instituição;

– Assumir comportamentos que envolvam valores universais tais como, sinceridade, liberdade e justiça, fundamentados em aspectos ético - valorativos e orientados para os interesses supremos da Nação;

– Mostrar atitudes de lealdade, valor, honra, subordinação e abnegação;

– Mostrar discrição e reserva na manipulação da informação e no tratamento dos temas que se lhe confiarem;

– Assumir a responsabilidade pelos actos de serviço;

– Actuar com justiça no exercício do direito da autoridade;

– Integrar-se e participar activamente em trabalhos de equipa;

– Assumir atitudes de perseverança no cumprimento da acção empreendida;

– Possuir um adequado grau de auto-estima que lhe permita valorizar determinadas situações/acções e adoptar comportamentos que ultrapassem as suas potencialidades e limitações;

– Mostrar uma atitude positiva face à contínua valorização pessoal e ao desenvolvimento profissional;

– Desenvolver a capacidade de pesar valores e criticar com base em critérios bem definidos.

– Mostrar uma atitude positiva face aos cuidados de higiene e à prática desportiva.



Saberes – fazer

- Praticar normas, regras, procedimentos e técnicas inerentes à sua área de especialidade;
- Permanecer apto fisicamente para a satisfação das exigências emergentes do cumprimento do serviço, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra.

CONDIÇÕES DE ACESSO:

- Ser Sargento - Ajudante
- Possuir aptidão psico-física, aferida por provas de sele