

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

2000-2002



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

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

**A FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO
EXÉRCITO. NECESSIDADES, IMPLICAÇÕES E REINSERÇÃO**

***Vitor Hugo Dias de Almeida
MAJ ART***



**A FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO.
NECESSIDADES, IMPLICAÇÕES E REINSERÇÃO**



À Cristina, minha esposa e meu refúgio, presto a minha homenagem de apreço, admiração e gratidão, pelo apoio, estímulo e compreensão.



PREÂMBULO

O ambiente de evolução acelerada e constantes mutações em que vivemos, marcado pela complexidade, incerteza, imprevisibilidade e pela globalização dos mercados, das relações, dos acontecimentos e dos problemas, onde a novidade acabada de chegar é, no imediato, substituída por outra mais nova, indicia a tendência para a rápida obsolescência profissional e atribui às organizações a responsabilidade de assumirem um papel interveniente na formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, no sentido de os dotar com a capacidade de lidar com a mudança.

A formação funciona assim, como o antídoto, ao conservadorismo típico dos instintos e à preservação do comportamento profissional, situando-se no centro deste movimento de mudança, enquanto desejo e possibilidade de adaptação e prevenção da exclusão. É neste sentido que a Formação Externa, entendida como a *“acção de formação em que o Gestor de Recursos Humanos, recorre aos recursos externos (monitores e pessoal de apoio) para realizar a acção”*¹, assume um papel determinante na ligação ao meio envolvente da organização, num intuito de acompanhar a mudança.

Hoje, pensar em formação significa, acima de tudo, perspectivar alternativas para o futuro, de forma a que possamos reconhecer-nos naquilo que fomos e, ao mesmo tempo, percebermos o que somos.

Para as organizações, a formação é mais do que um investimento destinado a capacitar uma equipa de trabalho, a reduzir ou eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostas; ela constitui acima de tudo um factor estratégico de desenvolvimento, na busca incessante de elevados índices de competitividade. Para os indivíduos, a crescente intervenção na definição das suas carreiras profissionais, passa por manterem uma permanente disponibilidade para aprender, quer na perspectiva de melhorarem as suas competências no desempenho dos cargos, que lhes estejam atribuídos, quer na perspectiva de adquirirem novas capacidades e perícias, necessárias ao desempenho de novos cargos, ou ainda apenas para dar resposta a necessidades de crescimento pessoal, sem relação directa com a actividade profissional desenvolvida. Mesmo neste último caso, a abertura de espírito adquirida é

¹ AAVV, *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, pág 328



susceptível de, indirectamente, influenciar os níveis de desempenho, através de uma maior predisposição para a inovação e para a mudança.

Neste contexto, a formação dos Quadros Permanentes (QP) do Exército assume um papel relevante, como garante do bom funcionamento da estrutura permanente, da formação do contingente e na ligação, cada vez mais necessária e fundamental, com a sociedade civil e outros exércitos aliados. E tudo isto, porque as Forças Armadas terão que, cada vez mais, abrir-se ao exterior, por forma a acompanhar as mudanças aí verificadas e afirmarem-se pelo saber e competência profissionais, assumindo a formação no exterior da organização, nomeadamente em entidades civis e em exércitos aliados, um papel relevante e preponderante se quisermos acompanhar as evoluções verificadas, nas várias áreas do conhecimento militar ou com interesse militar.



“Se pretendes resultados para um ano, planta milho, se pretendes resultados para uma década, planta árvores, mas se queres resultados para toda a vida, forma e educa homens.”

RENSIS LIKERT

INTRODUÇÃO

O presente TILD pretende ser uma reflexão sobre A FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO e assumir-se como um contributo e uma base de partida para futuras reflexões. O nosso propósito será assim, sustentado numa tripla finalidade, designadamente: a de identificar e diagnosticar os principais problemas, disfunções e bloqueamentos, que afectam o modelo de Formação Externa dos Quadros Permanentes do Exército; verificar se essa formação satisfaz as necessidades actuais e futuras da organização e de que forma tem sido empregue e explorada; e apresentar algumas medidas tendentes a melhorar a situação actual.

Sobre a escolha desta temática apresentada pela Secção de Ensino de Administração, foram duas as ordens de razões que justificaram a nossa eleição: a primeira, relacionou-se com a importância e oportunidade, que lhe conferimos, visto que partindo do pressuposto que *“só reconhecemos aquilo que conhecemos e, conseqüentemente só praticamos aquilo que conhecemos e que dominamos”*¹, então, a Formação Externa constitui-se como um excelente veículo para o conhecimento de conceitos, técnicas e doutrinas, de que actualmente se servem as outras organizações, sejam elas empresas ou exércitos aliados, bem como facilita o acompanhamento de tendências e a compreensão do que se passa no nosso espaço envolvente; a segunda razão, foi de ordem pessoal e decorreu do sentido encontrado no trabalho, pela procura de explicação para questões que, no decorrer da ainda curta carreira de Oficial do Quadro Permanente (QP) nos têm inquietado, quer ao nível de saber quais as necessidades de Formação Externa do Exército, quer ainda, ao nível dos campos do saber e respectivos cursos ministrados por organismos civis, com interesse para a actividade militar e singularmente ao Exército.

¹ Major Domingos Dias Pascoal, “Um modelo de formação para o Exército do séc XXI”, Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares, nº 44, pág 22



Delimitação do tema

Após vários contactos informais e alguma análise bibliográfica e documental no âmbito da formação, seleccionámos para questões centrais deste trabalho de investigação: *Em que medida a Formação Externa, que o Exército está a subsidiar aos Oficiais do QP, satisfaz as suas necessidades actuais e futuras ? E em que medida essa Formação Externa tem sido suficientemente empregue e explorada?*

O crédito de espaço e de tempo que nos foi concedido para a elaboração do TILD, aconselhou a que limitássemos a análise, aos cursos ministrados por entidades exteriores ao Exército, nos últimos três anos, com duração igual ou superior a três meses, no país e no estrangeiro, e a uma população alvo constituída pelos Oficiais do QP, oriundos da Academia Militar (AM), com os postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel de todas as Armas e Serviços.

Orientação metodológica

Perante a realidade observada impôs-se uma reflexão, submetida a padrões de exigência e de prova, recorrendo-se nesse sentido a uma metodologia de abordagem do tema, que assentou:

- inicialmente, numa pesquisa bibliográfica em publicações que abordam conceptualmente, as questões da Formação Contínua e mais propriamente da Formação Externa;
- numa pesquisa documental de legislação específica, relacionada com Formação e de documentos relativos à Formação no Exército;
- na observação directa intensiva², através de entrevistas estruturadas conduzidas às entidades responsáveis pela Formação no Exército, quer no Estado-Maior do Exército (EME), quer no Comando de Instrução;
- e na observação directa extensiva³, através da aplicação de um questionário a uma população alvo, constituída pelos Oficiais do QP, oriundos da AM, com os postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel de todas as Armas e Serviços.

Para a formulação do modelo de avaliação da Formação Externa no Exército, e posterior determinação das diferenças entre o modelo e a realidade, recorreremos ao método da

² A observação directa intensiva é realizada através de duas técnicas: observação e entrevista

³ A observação directa extensiva realizada através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.



referencialização⁴ tendo aplicado como técnica de pesquisa a observação directa extensiva, conduzindo entrevistas estruturadas:

- na Direcção do Serviço de Formação da Armada, por este ramo ter sido pioneiro ao nível das Forças Armadas (FA), na aplicação da Abordagem Sistémica da Formação ou Instrução (ASI) e pela reconhecida dedicação ao estudo sobre a temática da formação;
- e em empresas do grupo Electricidade de Portugal (EDP), nomeadamente na EDP Distribuição e na Mudança e Recursos Humanos (MRH), por pertencerem a uma holding de reconhecido prestígio em Portugal e com provas dadas no panorama empresarial.

Organização do trabalho

No intuito de sistematizar a análise, estruturamos o trabalho da seguinte forma:

- no Capítulo I – *Cenário Conceptual*, apresentamos tão detalhadamente quanto possível posicionamentos teóricos, que considerámos mais importantes para contextualizar a temática em causa;
- no Capítulo II – *A Formação Externa no Exército*, abordamos o modelo de formação adoptado pelo Exército, focalizando as responsabilidades no âmbito da formação contínua, efectuada em entidades externas à organização;
- no Capítulo III – *Análise dos dados e interpretação dos resultados*, descrevemos a forma de recolha e análise de dados e tecemos alguma considerações aos resultados obtidos;
- Nas *Conclusões*, apresentamos de forma sintética os desvios identificados, as razões desses desvios e as respostas às questões anteriormente levantadas;
- Como *Propostas*, apresentamos alguns contributos julgados pertinentes;
- para anexos foram remetidos alguns assuntos específicos, que julgamos serem esclarecedores da temática apresentada, bem como quadros, tabelas e gráficos que melhor elucidarão as matérias em estudo.

⁴ O método da referencialização “*consiste em assinalar um contexto e em construir, fundamentando-o com os dados, um corpo de referências relativo a um objecto (ou a uma situação), em relação ao qual poderão ser estabelecidos diagnósticos, projectos de formação e avaliações*”, in Gérard Figari, *Avaliar: Que Referencial?*, pág 52



Capítulo I

CENÁRIO CONCEPTUAL

I.1. Conceito e importância da Formação

As fortes mudanças no meio envolvente das organizações implicam, cada vez mais, estruturas organizacionais flexíveis, ambiente aberto e criativo, colaboradores empenhados, responsáveis, empreendedores, com sentido crítico e onde o desenvolvimento de competências técnicas, é condição necessária mas não suficiente. Neste contexto, é no reconhecimento de que as pessoas constituem a única vantagem competitiva sustentável, de que uma organização pode dispôr no longo prazo, que a formação assume um papel crucial no desenvolvimento das organizações.

Mas afinal o que se entende por Formação e qual será a sua importância para o desenvolvimento das pessoas e das organizações ?

A palavra formação deriva de forma, termo latino importado do grego *morfé*, que significa determinação ou perfeição, e pode ser entendida como uma função social de transmissão de saberes, saber-fazer ou de saber-ser, que se exerce em benefício do sistema socioeconómico ou da cultura dominante, ou pode ser entendida como um processo de desenvolvimento e de estruturação da pessoa, que se realiza com o duplo efeito de uma maturação interna e de possibilidade de aprendizagem de experiências dos sujeitos.

Entre as várias definições de formação analisadas, destacaremos apenas a adoptada pelo Exército Português, que refere tratar-se de um “*processo de organização das situações de aprendizagem, cuja finalidade é conferir perícias / capacidades / conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica*”⁵. A formação diz, portanto, respeito às actividades da organização na prossecução dos seus objectivos e tem como função específica, contribuir para o desenvolvimento das organizações e para acrescentar valor nos indivíduos.

O grande objectivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar mais-valias para a organização, podendo em termos genéricos, apontar-se três tipos de objectivos da formação:⁶

⁵ Comando da Instrução, Regulamento Geral da Instrução do Exército (projecto)

⁶ AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, pág 325



- desenvolver as capacidades profissionais dos formandos, para que possam contribuir mais eficazmente para o desempenho da organização (curto prazo);
- desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes, que lhes permitam ter mais eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função (curto/médio prazo);
- proporcionar ao formando a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto e ao acompanhamento das mudanças (médio prazo);
- proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas.

Do ponto de vista organizacional, existe um consenso generalizado nos vários autores consultados, relativamente às actividades de gestão de recursos humanos, onde a formação tem uma presença indiscutível, como se pode ver na figura 1, por se constituir como uma actividade facilitadora de mudança, que desencadeia proactivamente e ajuda a estabelecer reactivamente, a adequação dos recursos humanos aos novos recursos organizacionais e a actualização do capital humano, identificando-o com os objectivos globais da organização.



Fonte: Oliveira Rocha, *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença, pág 31

Figura 1 – Roda dos Recursos Humanos

A importância da formação reside no facto, desta tornar o trabalho mais eficiente e contribuir para que a organização atinja os seus objectivos, podendo neste contexto ser assumida como uma prioridade, à qual é atribuída uma importância substancial no plano estratégico das



organizações, pois constitui um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica. Da formação podem decorrer tempos reduzidos de aprendizagem, métodos de trabalho mais eficazes e aplicação mais qualificada de determinadas tarefas, bem como formas inovadoras de trabalho. E no topo da pirâmide da aprendizagem, podem ser estimulados pela formação, o raciocínio e a tomada de decisão bem como a criatividade. Por outro lado, podem ser evitados e reduzidos os acidentes de trabalho, recorrendo-se à formação em matérias como a higiene e segurança do trabalho.

Contudo, não é apenas a organização que beneficia com a formação, uma vez que os colaboradores também gostam de se sentir competentes no seu trabalho e a formação vai contribuir para lhes dar:

- uma maior satisfação pessoal, a partir da experiência de serem capazes de desempenhar bem uma tarefa, da consciência da própria competência e da conquista do respeito dos outros através da sua competência;
- facilitar evoluções de carreira⁷, resultantes da melhoria das qualificações dos indivíduos;
- acompanhar e facilitar a mobilidade interna, ou mesmo externa.

A formação é portanto, um instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos, como forma de desenvolver as pessoas e a organização, para as respostas que lhe são exigidas, devendo assumir-se como um investimento planeado sistematicamente, para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões, capacidades e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. É um investimento que se traduz numa despesa imediata, em tempo de trabalho, em salário e em custo de inscrição, mas de que se espera um benefício futuro, tanto em termos de domínio da profissão, de carreira, de desempenhos, como de desenvolvimentos e de riscos a evitar.⁸

I. 2. Razão da Formação

Um factor intimamente relacionado com *quem* deve ser formado é *porquê*, isto é, as razões por que necessitam de ser formados. Uma resposta natural seria porque têm necessidade de formação e isso acontece, quando há uma baixa actual ou prevista do desempenho ou quando este é susceptível de melhoria, para resultar em aumento de produtividade ou em serviço de

⁷ Sequência de postos de trabalho, cargos ou ocupações que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional.

⁸ Alain Meignant, A Gestão da Formação, pág 58



melhor qualidade. Outro factor importante, prende-se com a necessidade de ligar o aumento de produtividade, ou a melhoria de serviço aos objectivos da organização.

No entanto, nem todas as pessoas que se apresentam para formação estão conscientes das suas necessidades e, de facto, muitas não têm necessidades do tipo daquelas que foram atrás descritas. Alguns colaboradores são alvo de acções de formação insustentadas: podem estar subocupados ou ser indesejáveis no local de trabalho, ou pode acontecer que a secção ou o departamento queira aumentar as suas estatísticas de formação, entre outras. E embora, este tipo de situação possa parecer pouco frequente, existem muitos exemplos dele. Por outro lado, quem necessita de formação nem sempre sabe porquê e o ideal seria que os responsáveis da organização, informassem previamente os formandos sobre a razão da formação, pelo facto de que não há nada pior, do que tentar formar alguém que não sabe porque é que está a ser formado e como irá utilizar essa formação no futuro. Não compete pois, ao formador desempenhar o papel do responsável da organização ou do superior hierárquico, na motivação do formando e vale sempre a pena perguntar aos responsáveis, como é que se vai abordar com os formandos os seguintes aspectos:

- Qual a finalidade da formação e qual o seu conteúdo;
- Como é que a formação se integra no percurso profissional do formando;
- Qual a importância para a secção ou departamento, onde o formando se encontra integrado;
- O que se espera em termos de desempenho melhorado ou competências após a formação;
- Preocupações que o formando possa ter acerca da sua futura formação;
- Que apoio e seguimento estarão disponíveis da parte dos superiores hierárquicos e do formador;
- Confirmação que haverá uma reunião com o formando no final da formação.

I. 3. Tipos de Formação

Segundo Alain Meignant, para adquirir, conservar, desenvolver e valorizar as competências de que têm necessidade para atingir os seus objectivos de exploração e os seus objectivos estratégicos, as organizações têm que otimizar os recursos, que estiverem à sua disposição no seu interior e no exterior.⁹

Do ponto de vista dos sistemas formais de formação, ganha assim relevo a reflexão sobre a importância dos tipos de formação incluídos nos planos, nomeadamente no que se refere à

⁹ Alain Meignant, op. cit., pág 75



Formação Externa, ou à Formação Interna, também designadas pela Comissão Interministerial para o Emprego, respectivamente por Formação Interempresas¹⁰ e Formação na Empresa¹¹. Sendo historicamente modalidades usuais utilizadas nos sistemas formais de formação, a discussão sobre se a formação deve ser efectuada no interior ou no exterior da organização, é muitas vezes contaminada pelos discursos mais ou menos ideológicos ou pelos simples argumentos comerciais, do que por uma reflexão atenta sobre a amplitude dessas práticas e o seu sentido organizacional. A simples observação dos factos, conduz-nos à constatação de que as duas práticas, ou os dois tipos de formação, coabitam, sendo utilizados pelas organizações de acordo com critérios de oportunidade, como por exemplo o número de pessoas a formar numa determinada área e, obviamente, os custos inerentes à formação.

Para efeitos de esclarecimento de conceitos, passaremos a designar por Formação Externa, a formação realizada no exterior da organização, por formadores externos, reunindo grupos constituídos por participantes pertencentes a diferentes organizações e, com programas pré-definidos relativamente aos quais os participantes potenciais aferem o grau de convergência, ou não, com necessidades formativas explícitas ou implícitas, definidas pelo próprio ou por outrem, relativamente a si e cujo objectivo é desenvolver competências a nível individual. O conceito de Formação Interna, corresponde às práticas de formação realizadas na própria organização, animada por formadores externos e internos, com grupos de participantes pertencentes na sua maioria à mesma organização, com objectivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da organização e cujo objectivo é desenvolver competências a nível de um grupo ou de uma população.

Numa simples análise dos conceitos, poderá concluir-se que as práticas de Formação Interna, respondem melhor às preocupações de eficácia no processo formativo do que as de Formação Externa. Mas isto, deve-se apenas ao facto da formação no exterior da organização ser configurada como prática de formação que, porque não contextualizada em relação a qualquer realidade organizacional específica e comprometida com inevitáveis generalizações, ao nível dos programas, objectivos e conteúdos resultantes da sua focalização para populações alvo heterogéneas, não apresenta grande fiabilidade relativamente à produção do efectivo valor acrescentado final, traduzido na aplicação do aprendido à realidade organizacional específica, de

¹⁰ Modalidade de organização da formação na qual várias empresas se agrupam, para assumir conjuntamente certas tarefas de formação, que não podem realizar individualmente.

¹¹ Formação dada numa empresa, tendo o formando o estatuto de trabalhador. Esta formação pode ser ministrada no posto de trabalho ou fora de dele.



cada participante. A este facto acresce que, a Formação Externa intervindo apenas a nível do indivíduo, que é destacado da sua organização, para frequentar uma acção de formação, cujos objectivos deverão ser traduzidos em competências a actualizar pelo próprio na sua prática organizacional específica, debate-se com a limitação da própria capacidade do sujeito formando, em transpôr para a sua prática específica, algo que lhe foi veiculado através de um processo com um nível de abstracção maior, frequentemente orientado para uma população mais heterogénea e fazendo as naturais concessões a uma certa generalização. Por outro lado, a eventual capacidade instituinte de uma só pessoa para “forçar” a transformação das práticas na sua organização, é naturalmente menor do que a capacidade de um grupo ou de toda uma população envolvida nos processos formativos, como acontece com a Formação Interna, o que torna também por isso, este tipo de formação num processo relativamente ao qual é maior a expectativa de retorno de investimento, do que na Formação Externa.

Contudo, podemos referir que os dois tipos de formação apresentam critérios de eficácia próprios, que deverão ser considerados nas opções específicas de cada plano formativo, bem como apresentam vantagens e inconvenientes:¹²

Tipos Formação	Vantagens	Inconvenientes
Formação Externa	<ul style="list-style-type: none">– Possibilidade de responder a necessidades individuais de formação;– Formação ligada ao projecto profissional individualizado;– Melhor controle das variáveis de retorno;– Actualização face a novos métodos, novas ideias e novos modelos;– Confronto de experiências diversificadas.	<ul style="list-style-type: none">– Eventual risco de generalização;– Pouca capacidade instituinte do indivíduo face à organização;– Desajustamento entre os programas de formação e a realidade das organizações .
Formação Interna	<ul style="list-style-type: none">– Possibilidades de responder a necessidades colectivas de formação;– Adaptação à realidade organizacional específica;– Programas construídos à medida;– Homogeneização de mensagens;– Aculturação colectiva;– Socialização organizacional através de resignificação colectiva.	<ul style="list-style-type: none">– Diluição da responsabilidade da mudança;– Homeostase grupal e cristalização de mecanismos colectivos.

¹² AAVV, Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas, pp 337-338



Sobre as razões, que conduzem uma organização a adoptar pela formação em organismos externos, em detrimento da Formação Interna, estas podem ser de vários tipos:¹³

- porque uma análise económica mostrou, que acordos de parceria com determinados organismos externos, garantem uma qualidade de prestação equivalente ou superior e a menor custo;
- evitam-se os problemas associados à existência de uma população de formadores, pouco móveis e com o risco de se desligarem do terreno;
- por o número de formandos ser reduzido;
- por se tratarem de cursos muito técnicos, cujos saberes a organização não possui;
- possibilita a abertura de uma cultura organizacional com tendência autárquica às ideias e às contribuições do exterior;
- evita problemas de auto-justificação das equipas permanentes de formadores, que procuram legitimar o seu papel e a utilização dos meios materiais que lhes são dedicados, por uma estratégia de oferta de catálogo, por vezes contraditória com as orientações da organização.

I. 4. Ciclo da Formação

O ciclo da formação assemelha-se a um modelo de sistema fechado, composto conforme demonstra a figura 2.

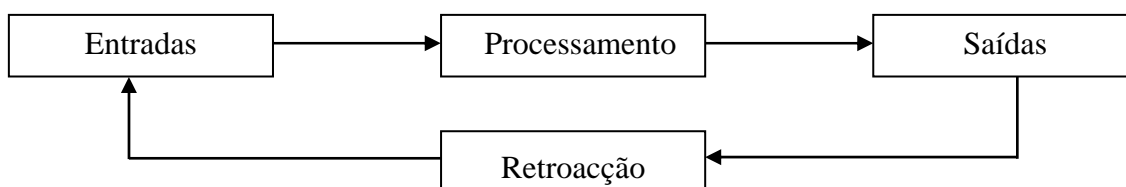


Figura 2 – Modelo de um sistema fechado

A Formação, perspectivada numa óptica sistémica, subentende os conteúdos programáticos e metodologias pedagógicas / andragógicas como sendo as “entradas” no sistema, enquanto que as “saídas” correspondem às transformações verificadas nos níveis de competência e performance adquiridas pelos formandos, com efeitos comprovados nas empresas ou organizações onde se encontram inseridos e o processamento com os sistemas de formação. A retroacção da Formação vai ser desempenhada pela avaliação do seu impacto junto dos seus destinatários e como servomecanismo de um sistema e apresenta como funções:¹⁴

- controlar a saída, enviando mensagens, geradas após a saída, ao regulador de entrada;

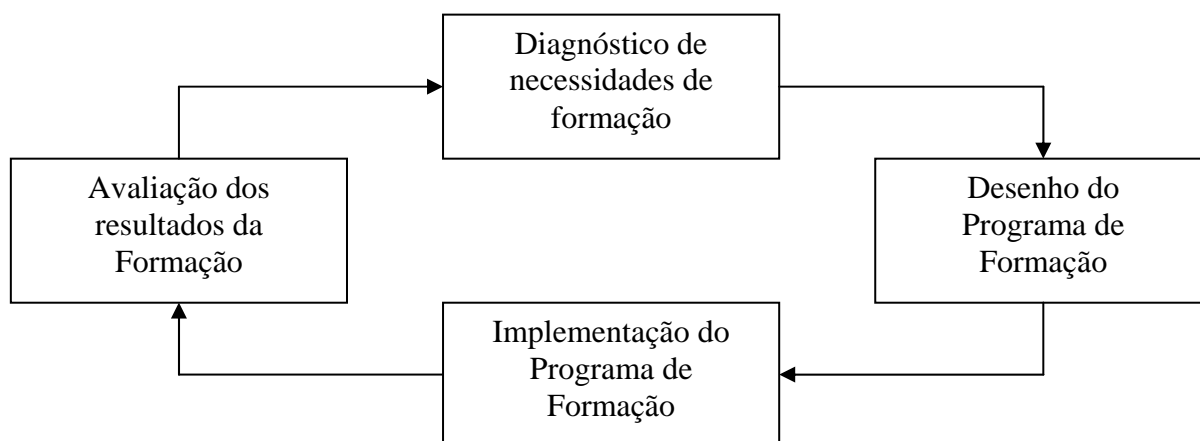
¹³ Alain Meignant, op. cit., pp 78-79

¹⁴ Luis Bento & Cristina Salgado, A Formação Pragmática – Um novo olhar, pp 38-39



- manter o estado relativamente estável da operação do sistema, quando se defronta com variáveis externas que podem ocasionar a sua flutuação;
- aumentar a probabilidade de que o sistema sobreviva, ao efeito das pressões externas.

Em formação esta abordagem sistemática consiste num processo cíclico e contínuo, composto de quatro actividades chave e é geralmente apresentada sob forma de um diagrama, como instrumento ou guia de trabalho, conforme demonstra a figura 3.



Fonte: *Idalberto Chiavenato, Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro, Editora Campus, pág 298*

Figura 3 – Ciclo da Formação

De seguida, iremos apresentar as etapas do ciclo da formação, as quais assumem uma importância indiscutível para a boa gestão da Formação e dos Recursos Humanos.

I. 4.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação

Cedo compreendemos, com o iniciar da pesquisa bibliográfica que o diagnóstico de necessidades de formação, se tratava de um campo de grande complexidade no que se refere ao enquadramento teórico, solicitando e permitindo abordagens metodológicas diversificadas, originárias predominantemente da psicologia ou da sociologia, da economia ou da pedagogia. Porém, não nos restaram dúvidas de que a chave êxito da programação de uma acção de formação, assenta no diagnóstico real das necessidades e que todos os esforços que se possam empreender nessa matéria, serão provavelmente recompensados. Também sobre este assunto, existe um amplo consenso no Exército, que considera o diagnóstico de necessidades de formação, o primeiro passo essencial no planeamento e na organização da formação, podendo ser entendido como uma técnica e um conjunto de procedimentos, ao serviço da estratégia de planificação.



Mas o que se entende por necessidade ?

A palavra necessidade provém do latim *necessitate*, é uma palavra polissémica, marcada pela ambiguidade e na linguagem corrente é usada para designar fenómenos diferentes, como uma vontade, uma aspiração, um desejo, uma exigência ou um precisar de algo. Por um lado remete-nos para a ideia do que tem de ser, daquilo que é inevitável ou imprescindível, mas por outro lado, a palavra surge com um registo mais subjectivo, em que o sujeito não aparece tão determinado pela necessidade. Nos dicionários comuns podemos verificar esta duplicidade de registo, ora com uma conotação objectiva e constrangedora, porque inevitável, ora com um significado subjectivo decorrente de um sentir pessoal. Assim, no Grande Dicionário da Língua Portuguesa encontramos no termo necessidade o seguinte: “*Carácter do que é imprescindível; indispensabilidade; o que é inevitável; o que tem de ser; aquilo que é absolutamente necessário; carência ou falta de coisas precisas; aquilo que é preciso para satisfazer um mínimo de condições materiais e morais na vida familiar e social.*”¹⁵

Necessidades de formação são portanto, as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz, podendo mesmo referir-se que uma necessidade de formação é uma área de informação ou de capacidades, que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Na perspectiva do diagnóstico, a necessidade define-se como algo cuja ausência ou deficiência se prova ser prejudicial ou cuja presença é benéfica. Assim, o diagnóstico de necessidades de formação, também designado por análise, levantamento, determinação ou definição das necessidades de formação, é definido pelo Exército Português, como sendo um “*processo de avaliação das áreas de actividade e tarefas a executar no âmbito de uma organização, tendo por finalidade apurar as necessidades em recursos humanos habilitados ao exercício dessas funções, compreendendo o levantamento do quantitativo de pessoal necessário e das capacidades que devem possuir para a execução de cada cargo. Processo que dá origem ao levantamento de necessidades de pessoal e ao levantamento das acções de formação, essenciais para o cumprimento da missão do Exército*”.¹⁶

Porém, a identificação das necessidades de formação nem sempre é feita de forma sistemática, com recurso a instrumentos fiáveis e validados. Por outro lado, o diagnóstico produzido pode não tomar devidamente em consideração a realidade organizacional como um

¹⁵ AAVV, Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Volume VII, pp 544-545

¹⁶ Comando da Instrução, op. cit.



todo, nem as orientações estratégicas específicas das organizações, sendo muitas vezes fruto de preocupações casuísticas e intuições momentâneas de alguns responsáveis das organizações. Por outro lado ainda, a definição das necessidades em algumas outras organizações, é subordinada às leis da oferta e da procura do mercado de formação, realizando-se a formação que é possível e não a formação que é necessária.

I. 4.1.1. Metodologias de diagnóstico das necessidades de formação

Independentemente das metodologias utilizadas, o diagnóstico das necessidades assenta num conjunto de pressupostos teóricos e metodológicos, que a seguir se referenciam:

– *Pressupostos Teóricos:*

- A organização age dentro de um meio ambiente;
- A organização e o meio envolvente interagem mutuamente;
- As pessoas constituem as peças vivas para o desenvolvimento da organização e favorecem as constantes adaptações às exigências do ambiente externo;

– *Pressupostos Metodológicos:*

- O correcto diagnóstico das necessidades aborda as várias partes da organização como um todo, incluindo os aspectos estáticos e dinâmicos;
- O diagnóstico deve ser efectuado mediante a participação conjunta dos representantes das diversas actividades, reflectindo, assim, a dinâmica interna da organização;
- O método de diagnóstico deve orientar-se no sentido da generalização, para permitir uma visão da organização como um todo;
- A participação no diagnóstico deve ser reservada aos indivíduos, que ocupam cargos relacionados com os objectos de estudo;
- A postura para o diagnóstico não se deve limitar a uma atitude passiva, fazendo encomendas e questionários aos vários postos da organização, mas também a uma atitude activa em que se analisam os vários indicadores da organização como uma estratégia.

No que respeita aos procedimentos para o diagnóstico das necessidades de formação, existem muitos modelos, servidos por uma variedade de métodos, técnicas e instrumentos, cada um com as suas vantagens e inconvenientes e a opção por um deles, só deverá depender do âmbito do estudo, dos seus objectivos e dos recursos humanos, materiais e temporais disponíveis.



Um dos modelos mais usados no diagnóstico das necessidades de formação, consiste em avaliar o processo produtivo dentro da organização, identificando as discrepâncias entre os objectivos definidos a partir das expectativas de *performance* e o estado actual, podendo recorrer para isso a indicadores como por exemplo, produtos rejeitados e defeituosos, desperdícios, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, e custos de produção elevados. Numa fase final são atribuídas prioridades às discrepâncias identificadas, no sentido de serem inventariadas as áreas de necessidades prioritárias.

Outro modelo para diagnosticar as necessidades de formação, consiste na retroacção dos colaboradores sobre o que eles acreditam serem as necessidades de formação na organização, ou seja os conhecimentos, capacidades ou atitudes, que no entender deles lhes faltam para desempenharem melhor a sua função.

Um terceiro modelo, envolve a visão relativamente ao futuro e acompanha a mudança da organização, traduzindo-se num modelo que tem a ver com a formação como lugar de expressão de necessidades novas. Necessidades essas, que podem ter origem em capacidades e perícias a adquirir pelos colaboradores, por motivo da introdução de novos equipamentos, reconversão dos existentes, novas tecnologias, reestruturação do trabalho, incluindo novas tarefas ou retirando algumas das existentes e adopção de novos processos ou formas de organização, etc.

Contudo, em todos os modelos o diagnóstico das necessidades de formação, pode ser efectuado em quatro níveis de análise,¹⁷:

- *Análise organizacional*: a partir do diagnóstico de toda a organização, com o objectivo de verificar os aspectos relacionados com a missão, com a visão da organização e com os objectivos estratégicos que a formação deve atender.
- *Análise dos recursos humanos*: a partir do perfil dos indivíduos, com a intenção de determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que os indivíduos possam contribuir para que a organização atinja os seus objectivos estratégicos.
- *Análise da estrutura de cargos*: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, pretendendo-se determinar quais as capacidades e competências que os indivíduos deverão desenvolver, para desempenhar adequadamente os cargos.
- *Análise da formação*: a partir dos objectivos e metas, que deverão ser utilizados como critérios para a avaliação da eficiência e eficácia do plano de formação.

¹⁷ Idalberto Chiavenato, Gestão de Pessoas, pág 300



E em todos os modelos de diagnóstico das necessidades de formação, são considerados vários indicadores das necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*).¹⁸

Os *indicadores a priori*, são eventos que se acontecerem provocarão necessidades futuras de formação, podendo ser:

- expansão da organização e admissão de novos colaboradores;
- redução do número de colaboradores;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou rotações de pessoal;
- faltas, licenças e férias de pessoal;
- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização dos equipamentos e introdução de novas tecnologias na organização;
- desenvolvimentos das ciências e das técnicas;
- projectos de desenvolvimento social e pessoal;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Os *indicadores a posteriori*, são os problemas provocados por necessidades de formação ainda não atendidas, podendo ser ao nível de problemas de produção ou de pessoal, nomeadamente:

Problemas de produção

- baixa qualidade de produção;
- processos e procedimentos inadequados;
- baixa produtividade;
- avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- comunicações deficientes;
- elevado número de acidentes no trabalho;
- excesso de erros e de desperdício;
- pouca versatilidade dos colaboradores;
- mau aproveitamento do espaço disponível;
- tempos de resposta demasiado longos;
- má utilização dos equipamentos.

Problemas de pessoal

- relações deficientes entre o pessoal;
- número excessivo de queixas;
- mau atendimento ao cliente;
- comunicações deficientes;
- pouco interesse pelo trabalho;
- falta de cooperação;
- erros na execução de ordens;
- rendimentos insuficientes.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, op. cit., pág 301



I. 4.1.2. *Técnicas de diagnóstico das necessidades de formação*¹⁹

O estudo das necessidades de formação não dispõe de um conjunto de técnicas específicas, sendo utilizadas práticas que outros domínios científicos criaram, seleccionando-as de acordo com os objectivos de cada situação. Neste contexto, as técnicas clássicas são do conhecimento geral, não carecendo, pois, de uma apresentação detalhada e são nomeadamente:

- A *Observação*: que consiste numa das técnicas mais simples para realizar um diagnóstico de necessidades, sendo talvez por isso, a técnica mais frequentemente utilizada nas organizações e empresas. A observação mais ou menos estruturada, permite, por exemplo, a descrição das condições reais de execução de uma actividade ou de uma tarefa, viabilizando a detecção de falhas, bloqueios e comportamentos ineficazes.

No entanto, a observação apresenta algumas limitações na medida em que, o olhar do observador é naturalmente, contaminado pela sua própria intencionalidade subjectiva e a grelha de análise utilizada para a interpretação da realidade é, obviamente, parcial e limitada. Estas limitações podem contudo ser ultrapassadas, se à observação for acrescentada uma outra qualquer técnica, que permita o cruzamento de percepções, que garanta uma visão mais abrangente da realidade.

- A *Entrevista individual ou de grupo*: é outra das técnicas mais frequentemente utilizada no diagnóstico de necessidades de formação, por ser adequada à revelação de sentimentos, à determinação de causas e à descoberta de possíveis soluções.

A auscultação directa às pessoas envolvidas em processos críticos, em áreas problema, ou simplesmente no exercício dos seus papéis organizacionais, fornece um manancial de informação importante, e em primeira mão, sobre as dificuldades sentidas e as concomitantes necessidades de formação.

Contudo, as entrevistas apresentam pelo menos dois tipos de problemas: o primeiro tem a ver com o facto de serem actividades que consomem muito tempo e as características dos entrevistadores poderem determinar, ou pelo menos influenciar, direccionamentos colaterais aos seus objectivos; o segundo problema, diz respeito ao facto de no decorrer de uma entrevista, serem produzidas muitas informações irrelevantes para o problema em causa.

- O *Questionário*: nas suas diferentes formas de elaboração e aplicação, permite atingir em pouco tempo vastas populações, sendo ainda de fácil tratamento estatístico a informação recolhida.

¹⁹ AAVV, Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas, pp 344-347



Entre as suas desvantagens podemos destacar: o facto de, ao impedir o diálogo, impedir também o aprofundamento das ideias; não permitir controlar as condições de produção das respostas; recolher muitas vezes estereótipos, não dando informação sobre os fins efectivos do sujeito ou sobre a sua situação; não permitir aceder às necessidades latentes e inconscientes.

- *Registos e relatos*: que poderão ser diferentes tipos de memorandos, destacando-se entre eles os diários que, embora colocando questões metodológicas específicas devido à natureza dos dados que recolhem, podem ser considerados como um espaço narrativo dos pensamentos e neste sentido, podem constituir-se como um instrumento de recolha das dificuldades, dos problemas, das expectativas e das motivações do indivíduo a formar.
- *Análise de Funções*: no contexto da formação, a análise de funções pode ser utilizada como instrumento de diagnóstico de necessidades de formação, devendo no entanto, ser complementado com outros dados, designadamente a performance dos indivíduos que desempenham a função.

I. 4.2. Desenho do Programa de Formação

O Desenho do Programa de Formação tem lugar a seguir ao Diagnóstico das necessidades de formação e consiste no planeamento das acções de formação, que inclui a definição de:²⁰ quem deve ser formado; como deve ser formado; em que deve ser formado; por quem deve ser formado; onde e quando deve ser formado, por forma a serem atingidos os objectivos da formação.

I. 4.3. Implementação do Programa de Formação

A Implementação do Programa de Formação é a terceira etapa do ciclo da formação, sendo desenvolvida por formadores, com recurso a métodos e técnicas para aumentar conhecimentos, fazer adquirir técnicas ou modificar atitudes e comportamentos.

I. 4.4. Avaliação dos Resultados da Formação

A avaliação da formação constitui a última etapa do ciclo da formação e visa fundamentalmente medir a eficácia e eficiência desta, ou seja, analisar até que ponto os objectivos da formação foram alcançados e nomeadamente se a formação atendeu às necessidades da organização, dos indivíduos e dos clientes.

Avaliar é, medir o nível de qualidade da formação, ajuizando da sua aplicabilidade ao contexto de trabalho e da sua adequabilidade às necessidades dos indivíduos e das organizações.

²⁰ Idalberto Chiavenato, op. cit., pág 302



A avaliação é, assim:

- um instrumento desencadeador da informação, do avaliador com os diferentes actores, intervenientes na formação, numa sequência de troca de mensagens estimuladoras de novos movimentos e relações;
- um “aferidor” da qualidade da formação, enquanto possibilita a comparação entre padrão desejado e resultado obtido;
- tem função pedagógica, na medida em que, ao questionar os indivíduos, o avaliador coloca-os perante cenários reais e possíveis, eventualmente dinamizadores de uma reflexão sobre situações e factos e de alerta acerca de novos procedimentos a adoptar;
- um instrumento de “apoio à decisão”, pois fornece ao decisor os elementos e meios necessários, para ajuizar da validade do que foi realizado e se aperceber das modificações que se impõem efectuar;
- “auto-regulador” da formação, enquanto responsável pelo equilíbrio das regras de relação das entradas e saídas do sistema.

Segundo Alain Meignant podem distinguir-se quatro níveis possíveis de avaliação²¹:

- Nível 1: *o nível de satisfação*;
- Nível 2: *o nível pedagógico*;
- Nível 3: *o nível de transferência para as situações de trabalho*;
- Nível 4: *o nível de avaliação dos efeitos*.

O primeiro e segundo níveis resultam dos condutores internos e são da responsabilidade dos estabelecimentos de formação, dotando as chefias de informação sobre a satisfação dos formandos com a formação e sobre a assimilação dos conteúdos, enquanto que o terceiro e quarto níveis, provêm dos condutores externos e competem ao Comando da Instrução do Exército, fornecendo informação à organização sobre a aplicação das competências adquiridas e sobre o seu impacto na organização.

A avaliação de satisfação, versa sobre as causas que motivaram a formação, os meios colocados à disposição para resolver as carências diagnosticadas, a sua pertinência, o seu planeamento e a organização da actividade formativa. Esta prática consiste em interrogar os formandos no final da acção de formação, sobre o nível de satisfação destes relativamente à formação e apesar de não permitir medir os resultados da formação, possibilita introduzir melhorias, como por exemplo, mudar formadores, conteúdos ou locais de formação.

²¹ Alain Meignant, op. cit., pág 256



A avaliação pedagógica mede os conhecimentos, perícias e atitudes adquiridos através da formação (perfil de entrada *versus* perfil de saída), bem como a satisfação das expectativas e necessidades dos formandos. Esta avaliação faz-se recorrendo às técnicas tradicionais de avaliação de conhecimentos, normalmente os conhecidos testes de aferição de conhecimentos, contudo deve ter-se o cuidado de avaliar antes da acção de formação, o nível de conhecimentos de cada formando, por forma a determinar-se aquilo que foi aprendido no final da formação e ainda para diagnosticar e prognosticar.

A avaliação de transferência para as situações de trabalho, refere-se à transferência da aprendizagem para o desempenho no local de trabalho, ou seja, à capacidade de aplicar as novas capacidades no desempenho da função. A aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação, permitem ao ex-formando consolidar o que aprendeu, sendo confrontado permanentemente com um processo intelectual de ida-e-volta, entre o que aprendeu e a sua aplicação no local de trabalho.

A avaliação dos efeitos da formação propõe-se a determinar os efeitos do comportamento no trabalho (desempenho profissional), nos objectivos da organização. Este tipo de avaliação consiste, portanto, no levantamento dos efeitos directos e indirectos das actividades e programas no desempenho individual e organizacional. Nesta prática, se a formação é vista como um investimento potencial dos recursos humanos na organização, é lógico esperar-se que os gestores queiram avaliar a formação em termos de retorno de custos, como aliás fazem em outras áreas de investimento da organização.²²

Convém no entanto referir, que alguns autores distinguem entre Avaliação e Validação, sendo este também o entendimento do Exército,²³ que define avaliação com um “conjunto de procedimentos utilizados para verificação da forma como os objectivos foram atingidos” e validação como a “recolha e tratamento de informação visando, se necessário, introduzir as acções correctivas apropriadas para aumentar a eficácia da instrução e inclui a validação interna e externa”.

A avaliação da formação não pode assim, ser confundida com a validação, na medida em que a:

- Avaliação:
 - permite analisar as causas das eventuais falhas e, desta forma melhorar a formação;

²² Oliveira Rocha, Gestão de Recursos Humanos, pág 156

²³ Comando da Instrução, op. cit.



- tem a ver com o valor dos aspectos globais de uma actividade de formação para a organização e pretende verificar se o Sistema de Formação tirou o máximo rendimento dos recursos disponíveis, em termos de tempo, equipamentos, instalações e dinheiro;
 - está ligada à determinação do valor real e mede a eficiência da formação, isto é, em que medida se alcançaram os objectivos finais da formação, face aos recursos utilizados;
 - diz respeito à forma, como a aprendizagem se traduz no posto de trabalho do indivíduo, isto é, se houve uma melhoria no seu desempenho profissional;
 - engloba os efeitos que a formação teve para a organização, ou seja, se deu origem a menores custos, se evitaram desperdícios, se permitiu melhorar a qualidade, etc.
- *Validação:*
- encontra-se ligada a aspectos como a reacção pessoal dos formandos à formação e a aprendizagem dos conteúdos;
 - verifica se a formação está a alcançar os objectivos de formação definidos inicialmente;
 - verifica se os objectivos da formação reflectem os requisitos dos diversos cargos.

Por outro lado, o processo de validação da formação,²⁴ envolve duas componentes: a validação interna e a validação externa. E segundo o projecto de Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE), validação interna consiste no “*processo de determinação da medida em que a instrução levou os instruendos/alunos a atingir os objectivos especificados*” e validação externa o “*processo de determinação se os objectivos estão realmente baseados nos requisitos necessários para o cargo*”. Enquanto que a primeira, é obtida através da execução do programa de testes de aferição de conhecimentos durante a formação, complementada com relatórios do curso, questionários e entrevistas, a validação externa necessita de recolher informações dos ex-formandos e seus superiores hierárquicos, por forma a concluir se a formação preparou ou não os colaboradores para o trabalho que têm de executar.

I. 5. Competências²⁵ e Desempenho Individual

Uma competência é um *saber-mobilizar*, ou seja, uma capacidade de mobilizar e colocar em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para dominar uma situação de trabalho em diferentes dimensões. Este conceito é definido no projecto de RGIE, como uma “*aptidão para realizar uma actividade, função ou tarefa específica*”²⁶, e do qual discordamos,

²⁴ c.f. Anexo B - Processo de validação da formação

²⁵ c.f. Anexo C - Competências

²⁶ Comando da Instrução, op. cit.



pois julgamos tratar-se antes de uma perícia, na medida em que queremos referir-nos a uma actividade motora e não a uma disposição natural ou inata. Neste sentido, é competente quem dispõe de uma perícia para realizar uma actividade e é reconhecido como tal por terceiros, ou seja, a competência “*é a aproximação de um saber e de uma organização do trabalho, que distribui a legitimidade para exercer esse saber*”²⁷.

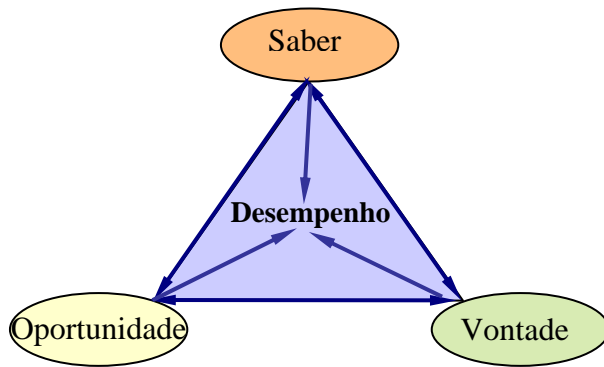
No mesmo contexto, o projecto de RGIE e a Comissão Interministerial para o Emprego definem competências como sendo o “*conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, função ou tarefa específica*”. E isto conduz-nos ao facto de que um indivíduo, apesar de deter capacidades²⁸ só as transforme em competências, se tiver motivação para tal, motivação essa que advém, no fundamental dos estímulos emanados do contexto funcional e do contexto organizacional. Todos nós conhecemos pessoas, que detêm elevadas capacidades mas que, num determinado contexto de trabalho e de organização, têm desempenhos medíocres e quando, fora da organização, em contextos favoráveis, obtêm desempenhos excelentes e isso acontece porque, nesses casos, sendo-lhes dada oportunidade, decidem usar as suas capacidades individuais, transformando-as em competências, bem como decidem usar as competências adquiridas em outras ocasiões.

O desempenho de uma função pressupõe assim, a existência de um conjunto de variáveis, relacionadas entre si, não tendo isoladamente significado próprio. E essas variáveis são respectivamente (figura 5 e 6):

- *o saber* que é proporcionado pela competência do indivíduo;
- *a oportunidade* que lhe é proporcionada pelo ambiente de trabalho;
- *a vontade* que está relacionada com a motivação do indivíduo.

²⁷ Alain Meignant, op. cit., pág 56

²⁸ Possibilidades já demonstradas de produzir um saber, um saber-fazer ou um saber-ser. A capacidade é uma actualização da aptidão.



Fonte: *Aulas de Gestão da Formação ao CEM 2000-2002*

Figura 5

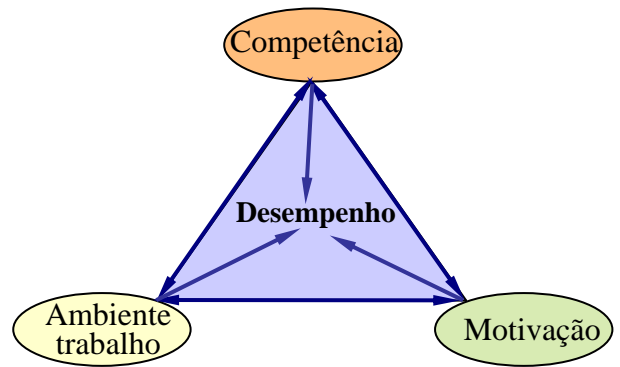


Figura 6

Não basta portanto um indivíduo saber, ou seja ter competência para desempenhar uma função, para que o seu desempenho individual seja excelente. Para isso acontecer, será necessário a organização criar contextos de trabalho e uma organização de tarefas adequada, que possibilite ao indivíduo que finalizou um processo de aprendizagem com sucesso, aplicar esse saber adquirido e paralelamente provocar nele, através de uma liderança adequada a motivação necessária, para que este venha a usar as suas capacidades e as transforme em competências.



Capítulo II

A FORMAÇÃO EXTERNA NO EXÉRCITO

II. 1. Enquadramento

A estrutura conceptual da instrução no Exército, assenta em três componentes:

- o *Ensino*²⁹, onde se insere a formação inicial dos Oficiais do QP, que é ministrada na AM, para os Oficiais das Armas e Serviços e na Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE), para os Oficiais Técnicos;
- a *Formação*, que “*incorpora a formação necessária à satisfação das necessidades do Exército, visando o desempenho eficiente e eficaz das tarefas atribuídas aos militares*”³⁰ e se articula em Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional;
- e o *Treino*³¹, que se articula em Treino na Função, Treino Orientado e Treino Operacional.

A Formação Externa do Exército enquadra-se assim, na segunda componente designada por Formação, e mais especificamente numa das suas divisões a Formação Contínua³², que engloba a formação complementar ao longo da carreira, e que se materializa pela frequência de cursos de promoção, especialização e qualificação, ministrados quer no interior da organização, quer em organismos civis, quer em outros Ramos da FA ou exércitos aliados. Neste contexto, a Formação Externa do Exército deve ser entendida como toda a Formação Contínua, que o Exército proporciona no exterior da organização.³³

II. 2. A Abordagem Sistémica da Instrução aplicada à Formação Externa

O modelo conceptual do Sistema de Instrução do Exército (SIE) baseia-se numa metodologia designada por Abordagem Sistémica da Formação ou Instrução (ASI), cuja essência

²⁹ Processo de organização das situações de aprendizagem, destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-se num desenvolvimento mental do indivíduo, inculcando no mesmo a capacidade de perceber e interpretar factos.

³⁰ Comando da Instrução, op. cit.

³¹ Processo de organização das situações de aprendizagem, que consiste na aplicação prática e sistemática dos conhecimentos adquiridos e cuja finalidade é a manutenção e aperfeiçoamento das capacidades obtidas.

³² Conjunto de actividades de formação que visam fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior.

³³ c.f. com conceito de Formação Externa apresentado no Glossário.



se resume a um método de resolução de problemas, fundamentado na Teoria dos Sistemas³⁴, visando promover de uma forma normalizada, a eficiência na utilização dos recursos humanos e materiais empregues no sistema, com vista à consecução dos objectivos definidos. A aplicação desta abordagem corresponde ao desenvolvimento em sequência de um conjunto de procedimentos, que, podendo variar, correspondem normalmente a áreas como a definição de objectivos, esquema de avaliação, execução da instrução e validação e aferição dos resultados.

A ASI³⁵ encontra-se em vigor no Exército Português, como se pode verificar pelo MT 110-1 – 1ª Parte, desde 1983³⁶ e se devidamente implantada, permite operacionalizar os contextos organizativo, operacional, técnico e administrativo do Exército, materializados em necessidades, em contextos de formação, utilizando técnicas e procedimentos que asseguram a qualidade dos processos e produtos do SIE. Esta abordagem consiste assim, num meio sistemático e auto-regulável de resolução de problemas da formação, através dos seguintes passos (figura 7):³⁷

- Analisar se o problema pode ser resolvido pela formação (instrução);
- Identificar qual a necessidade de formação e o conteúdo das funções;
- Definir os objectivos de formação;
- Estruturar o curso de acordo com os objectivos de formação;
- Determinar os métodos e meios necessários;
- Ministrando a formação;
- Verificar se os objectivos da formação foram atingidos;
- Modificar ou actualizar a formação, se necessário e de acordo com as necessidades

³⁴ A Teoria dos Sistemas assenta num conjunto de princípios, nomeadamente: que um sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados; um sistema é aberto, dinâmico e recebe energia dos outros sistemas com os quais interage, troca informações e fornece o resultado do seu processo; um sistema desenvolve uma procura permanente do seu equilíbrio

³⁵ c.f. Anexo D - Abordagem Sistémica da Instrução

³⁶ A orientação da instrução do Exército segundo a metodologia da ASI, foi fixada no conceito do GEN CEME para o biénio 83/84 e consignada na Directiva Nº 1/83 do GEN Director do Departamento de Instrução.

³⁷ EME, Abordagem Sistémica da Instrução – 1ª Parte Generalidades (MT 110-1), pág 1-2



Fonte: EME, *Abordagem Sistémica da Instrução – 1ª Parte Generalidades (MT 110-1)*, Lisboa, EME, pág 3-6

Figura 7 – Diagrama da ASI adoptado pelo EME

Nas situações em que o Exército decide pela formação em organismos externos à organização, alguns dos passos da ASI perdem significado, pois após a Análise da função onde se efectua um exame detalhado das tarefas envolvidas em cada cargo, por forma a obtermos a informação requerida, para que a preparação dos executantes seja a adequada, procede-se à Selecção e Análise das tarefas a formar, onde se deve responder a questões tais como:

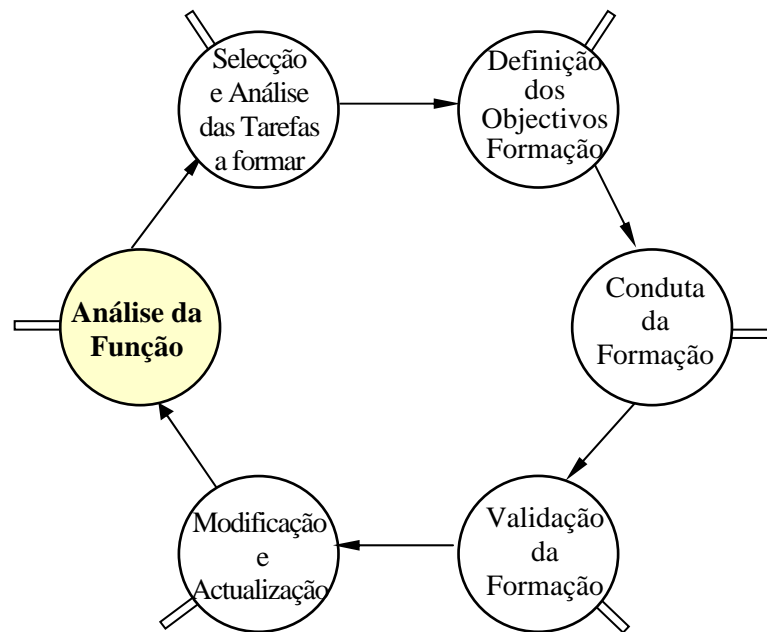
- se a formação é necessária ?
- se a formação fôr a solução para o problema, onde deverá ser ministrada, se em Centros de Formação do Exército ou em organismos externos ?

Após este passo, segue-se a Definição dos Objectivos de formação, que no caso da Formação Externa consistirá na procura por catálogo, da formação cujos programas possuam um grau de convergência, com as necessidades formativas do Exército. E na sequência, surgirá a Conduta da formação em organismos externos ao Exército, civis ou militares, após o que a Validação e neste caso específico a Validação Externa, possibilitará determinar no final da formação e em



regra passados seis meses³⁸, se os objectivos estão a ser aplicados nos locais de trabalho dos ex-formandos. No final do ciclo o modelo de ASI possibilita ainda, que se implemente Modificações e Actualizações ao sistema de formação, com base nas informações recolhidas e se tal fôr considerado conveniente, que no caso da Formação Externa poderá consistir na anulação ou mudança de curso.

Neste contexto, o diagrama da ASI adoptado pelo Exército quando aplicado à Formação Externa, apresentará a esquematização indicada na figura 8.



Fonte: Adaptação de EME, *Abordagem Sistemática da Instrução – 1ª Parte Generalidades (MT 110-1)*, Lisboa, EME, pág 3-6

Figura 8 – Diagrama da ASI aplicado à Formação Externa

II. 3. Planeamento da Formação Externa³⁹

II. 3.1. Planeamento de médio e longo prazo

O EME como órgão de apoio à decisão do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), tem em primeira instância responsabilidades no âmbito do planeamento de médio e longo prazo da formação, competindo-lhe propôr as necessidades de competências, tendo por base um processo de análise de funções, bem como o diagnóstico de novas necessidades resultantes de

³⁸ De acordo com as práticas correntes, considera-se este o momento ideal, em virtude do ex-formando já possuir suficiente conhecimento da função, que passou a desempenhar e ainda não ter esquecido o sistema que o preparou. E ainda, pelo facto do responsável directo do ex-formando já possuir uma opinião formada deste e em particular da sua competência.

³⁹ c.f. Anexo E - Planeamento e Programação da Formação Externa no Exército



capacidades e perícias a adquirir pelos elementos da organização, por motivo da introdução de novos equipamentos, reconversão dos existentes, novas tecnologias, novas doutrinas, reestruturação do trabalho e adopção de novos processos ou formas de organização. Para o efeito, são determinantes as acções coordenadas entre as seguintes entidades: Divisão de Pessoal (DP), Divisão de Planeamento e Programação (DPP), Divisão de Operações (DO) e Divisão de Instrução⁴⁰ (DI) ao nível do EME e Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).

II. 3.2. Programação

O processo da programação, desenrola-se no ano anterior ao da execução dos Planos de Ensino e Formação, sendo responsabilidade principal dos Órgãos Centrais da Administração e Direcção (OCAD), transformar as necessidades de formação levantadas, em recursos humanos disponíveis para preencher todas as funções necessárias, e respectivamente ao:

- *Comando de pessoal*: receber e consolidar as necessidades das U/E/O em termos de pessoal com determinadas habilitações, integrando-as posteriormente com as necessidades globais levantadas superiormente e definir quais os quantitativos de pessoal a formar em cada área. Com base nesses quantitativos e atendendo às existências, este comando deve proceder à indicação nominal dos militares para a frequência dos cursos.
- *Comando da Instrução*: com base nas necessidades qualitativas e quantitativas de formação levantadas e por forma a satisfazer os pedidos de formação, este comando deve determinar quais as soluções que o Exército dispõe, proceder à criação ou adaptação de outras e em casos muito específicos proceder à pesquisa da formação adequada, em catálogos de organismos externos ao Exército, civis ou militares e no país ou no estrangeiro, verificando da convergência entre programas e necessidades formativas. Por último, compete-lhe integrar o quantitativo de pessoal a formar e proceder ao planeamento das necessidades de recursos materiais e infra-estruturas, contabilizando os custos inerentes aos diversos Planos anuais de Ensino e Formação, que serão colocados em execução.

Na programação, participam ainda as seguintes entidades:

- *Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT) e U/E/O*: planeiam as necessidades quantitativas de pessoal com determinadas habilitações, com base nas suas missões e tarefas previsíveis.

⁴⁰ A Divisão de Instrução apesar de ainda constar no Decreto Regulamentar nº 43/94, de 02 de Setembro, actualmente encontra-se extinta, tendo sido absorvida pela Divisão de Pessoal e transformada numa Repartição de Instrução. A desempenhar funções na actual Repartição, encontra-se no momento um Tenente-Coronel e uma funcionária administrativa.



- *Comandos Territoriais*: integram e informam superiormente, as necessidades quantitativas de formação levantadas pelas U/E/O, sob a sua dependência hierárquica.

II. 4. Controlo da Formação Externa

O controlo da formação permite determinar desvios ou disfunções relativamente ao planeado e aos objectivos a atingir, bem como as acções reparadoras a empreender no sentido de melhorar quer a eficiência dos métodos e meios empenhados, quer a eficácia da formação, isto é, em que medida se alcançaram os objectivos finais da formação. Neste processo de controlo da Formação Externa, intervêm várias entidades, nomeadamente:

- *Comando de Pessoal*: com a responsabilidade de verificar o correcto emprego dos militares, de acordo com as qualificações obtidas, neste caso específico em entidades externas ao Exército, bem como propôr a aquisição dessas habilitações, quando tal se tornar necessário.
- *Comando da Instrução*: com a responsabilidade de promover acções de Validação Externa, às acções de formação conduzidas neste caso específico em entidades externas ao Exército, por forma a verificar se os objectivos que deram origem às acções de formação, satisfazem os requisitos dos cargos.



Capítulo III

ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

III. 1. Metodologia de recolha e análise dos dados

Com o propósito de avaliar se a Formação Externa que o Exército subsidia aos seus Quadros Permanentes, satisfaz as necessidades actuais e futuras e se essa formação tem sido suficientemente empregue e explorada, construímos um referencial de avaliação⁴¹, de onde foram levantadas as necessidades de informação para este trabalho.

O tipo de investigação realizado, contou com uma grande diversidade de fontes de informação e de técnicas de recolha de dados, que possibilitaram a base de dados subjacente a este trabalho.

A fase do estudo exploratório assentou fundamentalmente na pesquisa documental, junto do EME, Comando da Instrução e Comando de Pessoal, no sentido de coligir dados em documentos escritos, sobre a temática do trabalho. No entanto, o instrumento privilegiado foi a observação directa intensiva através de entrevistas estruturadas⁴², conduzidas na DP/EME, Comando da Instrução, DAMP do Comando de Pessoal, CPAE, Instituto Geográfico do Exército (IGeoE) e AM com o objectivo de: percebermos a temática do trabalho; recolhermos opiniões; determinarmos sentimentos e anseios; descobrirmos planos de acção e condutas actuais e determinarmos quais os motivos e razões, que têm afectado todo o processo da formação e mais propriamente da Formação Externa no Exército. Recorremos ainda à técnica de observação directa extensiva, através da aplicação de um questionário misto⁴³, composto por perguntas abertas e fechadas a uma população alvo constituída pelos Oficiais do QP oriundos da AM, com os postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel de todas as Armas e Serviços.

Terminado o processo de investigação, todas as informações coligidas foram indexadas ao quadro referencial de avaliação, no sentido de nos permitir a determinação de conclusões fundamentadas, relativamente a cada elemento a avaliar no nosso trabalho.

⁴¹ c.f. Anexo A – Quadro referencial de avaliação da Formação Externa dos QP do Exército

⁴² c.f. Anexo I - Guiões das Entrevistas

⁴³ c.f. Anexo J - Questionário



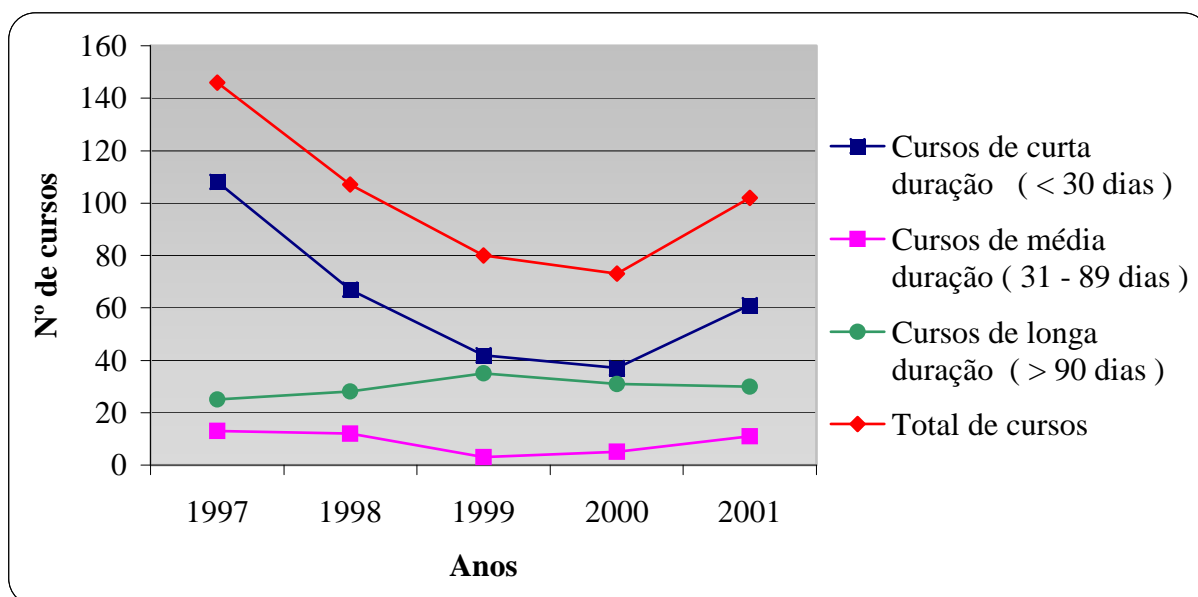
III. 2. Interpretação dos resultados

III. 2.1. Cursos frequentados em entidades exteriores ao Exército

III. 2.1.1. Abertura da organização para a Formação Externa⁴⁴

Para efectuar a análise deste elemento, tornou-se necessário analisar os Planos de Tirocínios, Estágios e Cursos (PTEC) de 1997 a 2000 e os Planos de Ensino e de Formação Nacional e no Estrangeiro de 2001, tendo a nossa análise recaído na contabilização dos cursos, ministrados em entidades exteriores ao Exército, de 1997 a 2001 e partindo do pressuposto que todos os cursos planeados foram frequentados.

Em termos globais podemos constatar pela figura 9, que no período considerado houve uma evolução negativa de 1997 a 2000, no número de cursos ministrados no exterior da organização, tendo essa evolução sofrido uma inversão em 2001. Pela mesma figura verificamos ainda, que os cursos de curta duração⁴⁵, acompanharam a evolução da totalidade dos cursos, os cursos de média duração⁴⁶ decresceram de 1997 a 1999, após o que revelaram uma evolução positiva e os cursos de longa duração⁴⁷, revelaram uma evolução contrária aos restantes, na medida que evoluíram positivamente até 1999, após o que decresceram ligeiramente.



Fonte: PTEC de 1997 a 2000 e Planos de Ensino / Formação Nacional e no Estrangeiro de 2001

Figura 9 - Formação Externa do Exército de 1997 a 2001

⁴⁴ c.f. Anexo F - Análise da Formação Externa planeada no Exército de 1997 a 2001

⁴⁵ Duração inferior ou igual a 30 dias

⁴⁶ Duração entre 31 e 89 dias

⁴⁷ Duração superior ou igual a 90 dias



No que respeita aos cursos militares ministrados pelos outros Ramos das FA, que em 2001 representaram 9,8% da formação externa planeada pelo Exército, verificou-se em termos globais uma evolução negativa até 2000, após o que a evolução se inverteu em 2001, verificando-se mesmo uma evolução positiva em todos os tipos de cursos em 2001.

Para os cursos ministrados em entidades civis nacionais, que em 2001 representaram cerca de 33,3% da formação externa, verificou-se em termos globais uma evolução negativa até 1999, e positiva em 2000 e 2001, constatando-se que em 2001 estes cursos representaram cerca de 1/3 dos planeados em 1998. Neste campo será ainda de referir, que apenas os cursos de longa duração mantiveram um crescimento anual positivo desde 1997.

Já no respeitante aos cursos ministrados por entidades no estrangeiro, nomeadamente por exércitos aliados, que em 2001 representaram cerca de 56,9% da formação externa, os cursos na sua globalidade mantiveram anualmente uma evolução negativa, até 2000, com excepção do ano de 1997, após o que em 2001 se verificou um crescimento significativo, de alguma forma motivado pela evolução positiva nos cursos de curta e média duração.

Ainda sobre a abertura da organização para a Formação Externa, o General (GEN) Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) define na sua Directiva para o Exército em 2001⁴⁸, nomeadamente no ponto 4. e no âmbito do Pessoal, que se devem “*efectuar acções de formação na área de gestão de pessoal, se necessário recorrendo a instituições civis, que ministrem cursos adaptáveis às necessidades do Exército, nomeadamente os relacionados com a Aplicação das Técnicas Estatísticas à Gestão de Processos de Recursos Humanos, a Optimização do Processo de Selecção e Gestão e a Eficácia na Organização Pessoal*”.

III. 2.1.2. Formação Externa e Subsistemas Organizacionais

Daniel Katz e Robert Kahn, entre outros autores que defendem a Teoria dos Sistemas, representam uma organização como um sistema aberto, ou seja uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia, tal como os sistemas físicos ou biológicos como o corpo humano, um microrganismo ou célula.

A Teoria dos Sistemas num dos seus princípios refere, que um sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados: são os sistemas circulatório, respiratório, digestivo, etc, nos seres vivos e nas empresas os vários departamentos financeiro, comercial, produção, marketing, etc. Neste contexto, podemos então referir-nos ao Exército como um sistema composto por vários subsistemas organizacionais, nomeadamente: gestão,

⁴⁸ Directiva N°202/CEME/00 de 21 Dezembro



marketing, recursos humanos, logística, finanças, informação, tecnologias de informação, cultura organizacional, produção, entre outros possíveis.

Ao efectuarmos o cruzamento de informação entre o Plano de Ensino e os Planos de Formação Nacional e no Estrangeiro de 1998 a 2001 e o questionário aplicado aos Oficiais do QP oriundos da AM, constatamos que a Formação Externa subsidiada pelo Exército nos últimos quatro anos, não tem acompanhado satisfatoriamente a evolução do ambiente externo, apesar de patentear uma abrangência dos vários subsistemas da organização⁴⁹, sem contudo deixar de se verificar algumas lacunas, nomeadamente ao nível do subsistema marketing e informação. Por contraposição, o questionário revelou que a Formação Externa subsidiada pelos próprios Oficiais, sendo igualmente abrangente, apresenta maior diversidade em todos os subsistemas, excepto no subsistema produção.

III. 2.1.3 Apoio financeiro na frequência de cursos civis

A revolução da informação, caracterizada pela capacidade cada vez maior de armazenar, manipular, processar e valorizar os dados do conhecimento e de controlar o processo de produção, está a tornar obsoleta, e até irrelevante, uma grande parte da educação e da formação actuais. A partir deste conceito, cria-se assim o espaço necessário para justificar a formação contínua, onde uma parcela relevante vem sendo atribuída à auto-formação⁵⁰.

Também os Oficiais do Exército têm procurado actualizar e adquirido novos conhecimentos em várias áreas do saber, ao frequentarem cursos civis muitos deles em Universidades e recorrendo sobretudo a duas formas de financiamento das propinas: ou subsidiadas pelos próprios, ou subsidiadas excepcionalmente pelo Exército. No segundo caso, exigia-se saber junto da entidade que avalia os requerimentos dos Oficiais, que solicitam ao Exército autorização para a frequência de cursos com dispêndio para a fazenda pública, e que apurámos ser o Comando da Instrução com parecer da DAMP/Comando de Pessoal, quais os critérios estabelecidos pela organização para o apoio financeiro. Tendo-se apurado que os critérios usualmente aplicados, são puramente aleatórios e dependentes exclusivamente da utilidade dos conteúdos do curso para as U/E/O do Exército e da disponibilidade financeira do Comando da Instrução, no momento do requerimento, não se encontrando definidos superiormente quaisquer critérios, tal como se pode inferir da Directiva N°01/CmdInstrEx/2001, de 25 de Janeiro, onde o Tenente-General (TGEN) Comandante da Instrução do Exército

⁴⁹ c.f. Anexo G - Distribuição de cursos pelos subsistemas organizacionais do Exército

⁵⁰ Modalidade de formação em que o indivíduo planifica, organiza, executa e avalia a sua própria formação.



determina, que se deve “*obter a definição do critério para a avaliação dos requerimentos de militares, que solicitam autorização e apoio financeiro para a frequência, em estabelecimentos civis, de cursos de pós-graduação e de mestrados.*”

Neste contexto, apurámos ainda que o Exército não dispõe de qualquer definição, relativamente aos cursos ministrados em estabelecimentos de ensino civis, com interesse para a actividade militar e especificamente para o Exército, para além daquela traduzida pelo Plano de Ensino⁵¹. Actualmente essa matéria encontra-se em estudo por um Grupo de Trabalho (GT) na AM, de modo a que futuramente venha a constituir-se num instrumento, que possibilite determinar/seleccionar quais os cursos, que devem ou não ser apoiados e de que forma.

Para efectuar a análise deste elemento tornou-se ainda necessário, investigar a relação entre a quantidade de requerimentos efectuados por Oficiais do QP em 2001, a solicitar autorização para a frequência de doutoramentos, mestrados, pós-graduações e licenciaturas, com dispêndio para a fazenda pública, e os requerimentos deferidos. E a investigação revelou-nos, que os requerimentos deferidos até novembro representavam cerca de 33% dos efectuados e que as razões para o indeferimento centraram nas seguintes justificações: restrições financeiras, não haver interesse para o Exército, decisão a aguardar conclusão do estudo, sobre a definição de quais os cursos com interesse para o Exército e o facto de o requerimento ter sido efectuado já com o curso a decorrer.

**Autorização para frequência de cursos no exterior da organização
(com dispêndio para a fazenda pública)**

Requerimentos efectuados (9)	Requerimentos deferidos (4)
<ul style="list-style-type: none">– 2 Mestrados em Logística;– 1 Mestrado em Gestão / MBA;– 1 Mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores;– 1 Mestrado em Ciência Política – Cidadania e Tecnologia;– 1 Mestrado em Educação Física;– 1 Pós-Graduação em Segurança Alimentar;– 2 Pós-Graduações em História Militar;	<ul style="list-style-type: none">– 1 Mestrado em Ciência Política – Cidadania e Tecnologia;– 1 Mestrado em Educação Física;– 1 Pós-Graduação em Segurança Alimentar;– 1 Pós-Graduação em História Militar;

Fonte: *Repartição de Ensino / Comando da Instrução do Exército*

⁵¹ Contempla as licenciaturas de Psicologia Aplicada, Engenharia Informática, Engenharia Geográfica, Sociologia, Educação Física e Diploma Universitário de Especialização em Ciências da Educação, no ramo do Ensino à Distância.



III. 2.2. Diagnóstico de necessidades de Formação Externa

III. 2.2.1 Metodologia de diagnóstico

As necessidades em geral e em particular as necessidades de formação no Exército, não são realidades objectivas, cuja existência possa ser apreendida independentemente dos sujeitos que as percebem, para si ou para outrem, e dos contextos que as geram ou viabilizam a sua consciencialização. Podem contudo, “*ser decorrentes da constatação das diferenças verificadas entre um perfil profissional requerido e um perfil real verificado, identificado e controlado*”⁵² e deduzir-se de problemas de disfuncionamento, projectos de mudança e de investimento da organização e evolução do trabalho e das profissões, através de variados dispositivos de recolha e de análise.

A consulta cuidada de vários documentos, levou-nos a depreender que o Exército para diagnosticar as suas necessidades de formação, não aplica qualquer metodologia formal e estruturada de diagnóstico. Este facto, foi confirmado também pela Directiva para o Exército em 1999⁵³ do GEN CEME, onde se refere que um dos desvios identificados na ASI, consiste no processo de diagnóstico de necessidades de formação / instrução, verificando-se que este na realidade tem sido conduzido de forma inversa, ao que seria de supôr e na Directiva N°01/CmdInstrEx/2001 de 25 Janeiro, onde o TGEN Comandante da Instrução do Exército determina, que se deve “*obter, pela conclusão dos estudos de que está encarregado o GT nomeado por Despacho 190/CEME/99 de 23Jul (EPR – DP/EME), sobre a definição dos meios, formas e responsabilidades de levantamento das necessidades de formação e qualificação de quadros*”. Sobre este assunto, apurámos ainda que o GT nomeado por despacho do GEN CEME, não produziu quaisquer estudos sobre esta matéria, consubstanciando o vazio verificado quanto à definição de uma metodologia de diagnóstico de necessidades de formação no Exército.

Para o esclarecimento deste assunto julgamos que o Plano de Ensino⁵⁴ e Planos de Formação Nacional e no Estrangeiro 2001, ao definirem os procedimentos para elaboração dos referidos planos, já referem uma sequência metodológica a seguir no diagnóstico de necessidades e que consiste numa antecipação do que consta no projecto de RGIE. No entanto, persiste o vazio relativamente ao modo como se deve efectuar esse diagnóstico, não se tendo identificado, nem mesmo no projecto de RGIE, quaisquer metodologias e técnicas associadas para o desenvolvimento deste processo. Verificando-se que na prática, as necessidades de formação no

⁵² Major Domingos Dias Pascoal, op. cit., pág 22

⁵³ Directiva N°353/CEME de 17Dec98

⁵⁴ Comando da Instrução, Plano de Ensino 2001, pág 5



Exército continuam a ser diagnosticadas, não com base nas necessidades globais de pessoal com determinadas habilitações, mas sim com base no desejo das U/E/O de enviarem pessoal para a frequência de cursos no exterior da organização.

III. 2.2.2 Responsabilidades de entidades e órgãos no planeamento da formação externa

O planeamento da formação do Exército conta com um conjunto de intervenientes, em níveis diferentes e com missões diversas, que conjuntamente contribuem para o levantamento das necessidades de formação e em particular da formação externa do Exército.

Sobre as responsabilidades desses intervenientes, o projecto de RGIE faz uma descrição das entidades e das tarefas que lhes estão atribuídas, quer a médio e longo prazo, quer a curto prazo, e o Plano de Ensino, bem como os Planos de Formação apresentam uma tabela⁵⁵ que descreve de forma sequencial, todo o planeamento, as entidades envolvidas em cada fase e as tarefas que lhes estão atribuídas.

Contudo, a nossa investigação apurou que, a maioria das entidades não cumpre com as suas tarefas e não contribui para o processo de planeamento. Ao nível do planeamento de médio e longo prazo, não existe coordenação entre a DO, DP, DPP e a DI do EME na determinação dos quantitativos globais a formar e todo o processo sofre logo de uma maleita, na medida que o planeamento na grande maioria das situações, não tem por base um processo de análise de funções, a ser efectuado pelo CPAE por dificuldades de recursos humanos. O caso específico da DI, agora constituída como uma Repartição de Instrução da DP, é bastante elucidativo pelas manifestas dificuldades de funcionamento com que se defronta, na medida que, depois de ter visto o seu pessoal reduzido ao seu chefe e a uma empregada administrativa, deixou de poder cumprir a maioria das suas missões, como órgão de planeamento da instrução e apoio à decisão do GEN CEME, que gradualmente passaram a ser desempenhadas pelo Comando da Instrução, como é exemplo a elaboração do RGIE. Ao nível do planeamento de curto prazo, também designado por programação, apurámos que o Comando de Pessoal, se defronta com algumas dificuldades em cumprir com as suas tarefas, na medida em que não recebe do EME os quantitativos globais a formar e não recebe oportunamente das U/E/O, as necessidades de pessoal com determinadas habilitações, ou simplesmente nem as recebe, tendo para justificação destes factos sido apuradas razões como: a ignorância por parte de algumas U/E/O do processo de planeamento e respectiva calendarização e desconhecimento das técnicas e indicadores de diagnóstico de necessidades de formação.

⁵⁵ c.f. Anexo E - Planeamento e Programação da Formação Externa no Exército



III. 2.3. Emprego e exploração

III. 2.3.1. Colocação versus formação externa

Uma organização como o Exército, tem a necessidade de ocupar os diversos postos de trabalho⁵⁶, através do emprego judicioso de um conjunto de colaboradores, que devem possuir as competências requeridas. E esta lógica deriva dos processos de colocação de colaboradores, onde se refere que para as pessoas ocuparem cargos⁵⁷ e posições na organização, precisam de ter as condições e as características suficientes e adequadas para tal.

Assim será lógico depreender, que não adianta estar a formar colaboradores, com um determinado conjunto de competências, se depois os colocamos em U/E/O ou a desempenhar funções, que pouco ou nada têm a ver com a formação obtida.

A nossa investigação começou por apurar, que é difícil determinar se a formação externa subsidiada pelo Exército, é adequada aos requisitos dos cargos a preencher, na medida em que a Validação Externa não é efectuada, apesar de se encontrar prevista doutrinariamente⁵⁸ no Exército Português e mais recentemente o GEN CEME na reunião de Comandos Funcionais de 05Fev01, ter recomendado ao Comando da Instrução, a sua implementação nos vários cursos de formação de quadros. Actualmente, a Validação Externa da formação e mais especificamente da Formação Externa do Exército, resume-se a meras declarações de intenções, que mais recentemente foram espelhadas pelo despacho⁵⁹ do GEN Comandante da Instrução do Exército, onde se determina que devam ser tomadas as diligências necessárias, no sentido de *“promover a progressiva elaboração de folhas de inquérito, respeitantes a cada curso / estágio, compatíveis com o referido em 4.8.2 (Validação Externa) da respectiva Ficha de Informação de Curso, por forma a obter a informação de retorno sobre: a adequação dos objectivos de instrução às solicitações do exercício da função e o nível de desempenho obtido no exercício das funções”* e pelo projecto de RGIE, que se prevê vir a incorporar orientações sobre esta matéria.

Sobre este assunto viemos ainda a apurar, que o Comando da Instrução não dispõe de questionários concebidos e testados, para aplicar na validação externa da formação ministrada por entidades exteriores ao Exército, nem aplicações informáticas, que possibilitem o tratamento da informação proporcionada por esses questionários. Constitui-se ainda uma lacuna neste

⁵⁶ Conjunto de tarefas desempenhadas por um indivíduo.

⁵⁷ Conjunto de deveres, tarefas e procedimentos levados a cabo por um indivíduo no desempenho das funções que lhe estão cometidas e que correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas.

⁵⁸ EME, Abordagem Sistémica da Instrução – 4ª Parte – Avaliação e Validação da Instrução

⁵⁹ Despacho N°04/CmdtInstEx/2001, de 08 de Fevereiro, do GEN Comandante da Instrução do Exército



aspecto, o facto do Comando da Instrução não dispôr de pessoal qualificado, para efectuar o tratamento da informação proveniente da Validação Externa e na sua sequência propôr alterações dos cursos frequentados por Formação Externa.

Relativamente às colocações dos militares recém formados em entidades exteriores ao Exército, o questionário efectuado revelou-nos, que na amostra considerada, a Formação Externa obtida com subsídio do Exército, foi “bastante” e “muito” considerada em cerca de 80 % das colocações dos Oficiais em U/E/O⁶⁰. Contudo após os Oficiais colocados, verificámos que quando da nomeação para cargos pelas U/E/O, esse valor decresce para cerca de 62% e que a situação em que a Formação Externa nada influencia a nomeação para cargos praticamente duplica, na medida em que cresce de 7% para 13%.

Por oposição, os resultados do questionário indicam-nos que a Formação Externa subsidiada pelos Oficiais e declarada ao Exército, pouco ou nada tem sido considerada, quer na colocação, quer nas nomeações para cargos dos Oficiais do QP⁶¹.

A nossa investigação levou-nos ainda a apurar, que a DAMP não dispõe de bases de dados informáticas actualizadas com a formação externa subsidiada pelo Exército e com a formação externa subsidiada e declarada à organização pelos Oficiais do QP. Em sua substituição, a DAMP recorre-se apenas de relações escritas com a discriminação dos Oficiais por cursos, contudo sem a data de conclusão dos mesmos, tendo muitas delas revelado-se incompletas, quando cruzámos informações com relações também escritas, facultadas pelo Comando da Instrução.

III. 2.3.2. Exploração das competências adquiridas

Para finalizar, e sobre a oportunidade criada pelas chefias para que os militares com Formação Externa, façam uso das competências adquiridas, apurámos que existe um reconhecimento das chefias, relativamente às mais-valias proporcionadas pela formação externa, na medida em que, no questionário aplicado registámos um grau de aceitação bastante positivo e na ordem dos 79%⁶², das propostas e ideias colocadas pelos colaboradores, habilitados com formação externa. O que poderá indiciar por parte das chefias, um reconhecimento da importância dessa formação e uma predisposição para darem oportunidade aos militares habilitados com essa formação, para aplicarem as competências adquiridas no interior da organização.

⁶⁰ c.f. Anexo H - Tratamento de dados do questionário

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem



CONCLUSÕES

A Formação Externa no Exército traduz-se anualmente num investimento significativo, destinado a conferir mais-valias aos seus quadros e cujo retorno pode ser altamente compensador para o Exército.

Contudo, a realidade tem espelhado que a Formação Externa do Exército, está ainda longe de ser considerada um investimento planeado e sistemático, de que se pode esperar no futuro um retorno compensador, por essa razão, torna-se necessário apurar quais os desvios do sistema e as razões que conduzem a esse afastamento. Mas antes, será importante referir que as conclusões apresentadas deverão assumir o estatuto de ponto de chegada possível e aquém da capacidade de inventariação de problemas e de novas interrogações, podendo mesmo, constituírem-se como a chegada a um novo ponto de partida, eventualmente, para chegar mais longe.

Os desvios

- Não existe uma definição objectiva e fundamentada de quais os *cursos ministrados por estabelecimentos de ensino civis, com interesse para a actividade militar e mais especificamente para o Exército*, o que torna complicado a avaliação dos requerimentos dos militares, que solicitam a frequência desses cursos com dispêndio para a fazenda pública;
- O processo de *diagnóstico de necessidades de Formação Externa* está a ser conduzido de forma inversa, ao que seria de supôr e não é suportado por uma metodologia, pelo facto de que as necessidades têm surgido do desejo das Unidades/Estabelecimentos/Orgãos e não de acordo com as intenções das chefias;
- Não é aferido o grau de convergência, entre os programas dos cursos ministrados por entidades exteriores ao Exército e as suas necessidades formativas;
- As tarefas cometidas às *entidades interveniente no ciclo de planeamento da formação*, nomeadamente as referentes ao planeamento de médio e longo prazo, não estão a ser cumpridas integralmente;
- Todo o ciclo de planeamento da formação e especificamente da Formação Externa, não tem por base um processo de *análise de funções*, cuja responsabilidade está atribuída ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército;



- A Formação Externa subsidiada pelo Exército ao nível de cursos de longa duração, não apresenta uma total abrangência relativamente aos subsistemas organizacionais, verificando-se algumas lacunas;
- Se por um lado a Repartição de Pessoal Militar Permanente da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal tem considerado a Formação Externa subsidiada pelo Exército, quando das *colocações* dos militares, o mesmo não se tem verificado de forma satisfatória pelas Unidades/Estabelecimentos/Orgãos de colocação, quando da nomeação para o desempenho de cargos. Já no respeitante à formação externa obtida e financiada pelos militares, esta não tem sido considerada quer nas colocações, quer na nomeação para cargos;
- Não existe *Validação Externa da formação* no Exército, embora esta se encontre definida doutrinariamente, facto que impossibilita a determinação de qual a relevância dos objectivos de formação, de um dado curso para a função e desta forma, o Exército dispôr de um instrumento para acompanhar e comprovar se a formação está a revelar-se um investimento, ou se por contrário se está a perder na figura de custo.

As razões dos desvios

- Incompreensão e desconhecimento do sistema de planeamento da formação, motivados pela falta de sensibilidade para esta matéria e de formação adequada dos seus intervenientes;
- Escassez de pessoal nas entidades com responsabilidades no planeamento da formação, nomeadamente na DI, que com a redução de recursos humanos não viu reduzidas as suas responsabilidades, como órgão de planeamento da instrução e apoio à decisão do General Chefe do Estado-Maior do Exército;
- Falta de instrumentos, que possibilitem determinar/seleccionar quais os cursos ministrados por entidades exteriores ao Exército, que devam ou não ser apoiados e de que forma;
- Inexistência de uma base de dados informatizada e actualizada com a Formação Externa obtida pelos quadros do Exército, que possibilite a colocação dos militares habilitados com as competências adequadas, nos cargos certos;
- Não se encontrarem definidos os instrumentos, os questionários e os fluxos a utilizar, para a efectivação da Validação Externa da formação no Exército.



A resposta às questões

Após a análise efectuada e retiradas as conclusões, será legítimo esperar respostas às interrogações colocadas no início deste trabalho, sendo isso que nos propomos de imediato efectuar, referindo :

- não ser possível aquilatar se a *Formação Externa, que o Exército tem vindo a subsidiar aos Oficiais do Quadro Permanente, satisfaz as suas necessidades actuais e futuras*, na medida em que essa formação:
 - não resulta de uma metodologia de diagnóstico de necessidades de formação;
 - não tem por base um processo de análise de funções;
 - não se subordina às intenções do Estado-Maior do Exército, mas por contrário apenas à vontade das Unidades/Estabelecimentos/Orgãos;
 - e não é sujeita a Validação Externa, no sentido de se apurar, se essa formação se encontra adequada aos requisitos do cargo a que se destina.
- que o Exército tem *empregue e explorado a formação externa subsidiada aos Oficiais do Quadro Permanente*, de forma satisfatória, quando nos referimos às colocações efectuadas pela Repartição de Pessoal Militar Permanente da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal, mas sem obter esse rendimento, quando nos referimos às nomeações para cargos efectuadas pelas Unidades/Estabelecimentos/Orgãos.



PROPOSTAS

Após a análise da temática em estudo, cumpre-nos agora apresentar com alguma modéstia, um conjunto de propostas conducentes, no nosso entender, a corrigirem as disfunções detectadas ao longo da investigação. Assim, relativamente à:

Definição das necessidades de formação

O Exército não se pode comparar a organizações, que desenham os seus planos de formação externa, em função de critérios implícitos das suas chefias, ou ditados pelas leis da moda ou das simples oportunidades do mercado de formação. Assim, e porque entendemos que o diagnóstico de necessidades de formação é um dado adquirido em qualquer metodologia, propomos que se devem:

- desenvolver diligências no sentido de serem concluídos os estudos, de que está encarregado o Grupo de Trabalho nomeado por Despacho N° 190/CEME/99, de 23 de Julho e de que a Divisão de Pessoal é a Entidade Primariamente Responsável (EPR), por forma a serem definidos os meios, formas e responsabilidades do diagnóstico de necessidades de formação e qualificação de quadros;
- desenvolver diligências no sentido de serem concluídos os estudos, de que está encarregado um Grupo de Trabalho na Academia Militar, no sentido de serem definidos os cursos ministrados por estabelecimentos de ensino civis, com interesse para a actividade militar e especificamente para o Exército.

Validação Externa da Formação Externa do Exército

A execução da Validação Externa da formação, ministrada em entidades exteriores ao Exército, é crucial se pretendermos saber se essa formação é a adequada aos requisitos do cargo, que originou a necessidade da formação e uma fonte de informação imprescindível, para fundamentar uma proposta de anulação ou mudança de curso. Neste sentido, propomos que se devam:

- desenvolver instrumentos, questionários e guiões de entrevistas, para aplicar aos ex-formandos e seus superiores hierárquicos, passados seis meses do término das acções de formação;



- desenvolver uma aplicação informática, que permita analisar e interpretar de forma rápida e objectiva, os resultados dos questionários a aplicar aos ex-formandos, no âmbito da Validação Externa;
- com base no pressuposto, que efectuar a Validação Externa a toda a formação ministrada em entidades exteriores ao Exército, se traduz num encargo dispendioso de recursos humanos e financeiros, deverão ser desenvolvidos estudos, no sentido de serem definidos critérios para selecção da Formação Externa, a ser sujeita anualmente a Validação Externa e que poderão passar por exemplo: inicialmente por todos os cursos inscritos nos planos do ano corrente e depois aos cursos frequentados pela primeira vez;
- providenciar que os elementos colocados nos níveis de gestão e execução da Validação Externa da formação, sejam devidamente habilitados e credenciados nesta área.

Retorno do investimento na formação externa

Para que a Formação Externa se transforme num investimento, vantajoso para o Exército, torna-se imperativo que se coloquem as pessoas a desempenhar os cargos, para os quais houve necessidade de serem formadas. Neste contexto, propomos que:

- se efectuem acções de sensibilização dos militares e das linhas de gestão, para a necessidade do retorno do investimento na formação externa para a organização;
- sejam actualizadas as bases de dados informáticas da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal, com a Formação Externa dos quadros do Exército, recorrendo para isso à actualização das Fichas Biográficas e envolvendo neste processo as Unidades/Estabelecimentos/Orgãos, conforme está determinado⁶³, no sentido destas também poderem actualizar as suas próprias bases de dados.

Adequação das missões das entidades

Por forma a permitir à Divisão de Instrução⁶⁴ a efectiva responsabilidade no apoio à decisão do General Chefe do Estado-Maior do Exército e no planeamento a médio e longo prazo, onde se insere o diagnóstico de necessidades de formação, propomos que esta Divisão, seja completada com os recursos humanos previstos no seu quadro orgânico. Se pelo contrário, a opção a considerar, fôr a actual, em que a Divisão de Instrução é extinta, dando lugar a uma

⁶³ Artigo 17º do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

⁶⁴ Actual Repartição de Instrução da Divisão de Pessoal.



Repartição de Instrução na dependência da Divisão de Pessoal, então que seja considerado o proposto no estudo N°32/PE/99 de 20 de Julho, do Estado-Maior do Exército, que preconiza:

- uma redução das competências referidas no n°1 do artigo 10° do Decreto Regulamentar n°43/94 de 02 de Setembro;
- e para constituição da Repartição, os seguinte elementos:
 - 1 Chefe: Tenente-Coronel – Oficial das Armas/Serviços com o CEM;
 - 1 Adjunto: Tenente-Coronel / Major – Oficial das Armas/Serviços com o CEM;
 - 2 Adjuntos: Major – Oficial das Armas/Serviços com o CEM;
 - 1 Técnico de Informática: Subalterno – Programador;
 - 1 Oficial Administrativo: Administrativo (Assistente administrativo) do QPCE.

Incremento do investimento na formação externa

Estando convencidos de que o Exército necessita de aumentar e diversificar a Formação Externa, ao nível de doutoramentos, mestrados, pós-graduações e licenciaturas, sabemos que as limitações financeiras não têm permitido esse investimento. Neste contexto, propomos que sejam efectuadas diligências, no sentido de celebrar protocolos com estabelecimentos de ensino civis, para a cativação de vagas nos cursos com interesse para o Exército e que a nomeação dos militares, bem como as condições oferecidas para a frequência desses cursos, sejam em tudo idênticas às verificadas para as licenciaturas inscritas actualmente no Plano de Ensino, ficando no entanto, o pagamento das propinas à responsabilidade dos militares interessados.



GLOSSÁRIO

Abordagem Sistémica à Instrução (1)

Modelo teórico de instrução que atribui especial relevo às relações entre o sistema de instrução e os restantes sistemas de uma organização, bem como às interdependências existentes no interior do próprio sistema de instrução. A aplicação desta abordagem corresponde ao desenvolvimento em sequência de um conjunto de procedimentos, que, podendo variar, correspondem normalmente a áreas como a definição de objectivos, esquema de avaliação, execução da instrução e validação e aferição dos resultados.

Acção de Formação (2)

Actividade concreta de formação, que coloca em relação directa formador e formando.

Andragogia (1)

Ciência ou arte de ajudar os adultos a aprender

Análise de funções (1)

Exame detalhado de uma determinada função, no sentido de determinar as características e as qualificações necessárias para o seu desempenho.

Aptidão (2)

Disposição natural ou desenvolvida pela prática, para efectuar uma aprendizagem específica num determinado domínio do saber.

Aprendizagem (1) (2)

Processo integrado em que um indivíduo se mobiliza no sentido de uma mudança, nos domínios cognitivo, psicomotor e/ou afectivo.

Autoformação (2)

Modalidade de formação em que o indivíduo planifica, organiza, executa e avalia a sua própria formação

Avaliação (1)

Conjunto de procedimentos utilizados para verificação da forma como os objectivos foram atingidos

Cargo (1)

Conjunto de deveres, tarefas e procedimentos levados a cabo por um indivíduo no desempenho das funções que lhe estão cometidas e que correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas.



Carreira (6)

Sequência de postos de trabalho, cargos ou ocupações que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional.

Competência (4)

Perícia para realizar uma actividade, função ou tarefa específica.

Competências (1)

Conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, função ou tarefa específica.

Curso (1)

Conjunto de conteúdos programáticos, cronologicamente ordenados, necessários para a aprendizagem, através da selecção mais adequada de técnicas, métodos e meios de ensino, visando objectivos previamente definidos.

Curso de especialização (1)

Acção de formação que visa o desenvolvimento de competências específicas para o exercício de uma função determinada, tendo lugar ao longo do exercício da profissão.

Curso de promoção (1)

Acção de formação que visa a aquisição de competências requeridas para a progressão profissional, tendo lugar em momentos determinados ao longo do exercício da profissão.

Curso de qualificação (1)

Acção de formação que visa a aquisição de competências para o exercício de uma dada função, inserida no âmbito de uma especialização antecedente, tendo lugar ao longo do exercício da profissão.

Diagnóstico necessidades de formação (1)

Processo de avaliação das áreas de actividade e tarefas a executar no âmbito de uma organização, tendo por finalidade apurar as necessidades em recursos humanos habilitados ao exercício dessas funções. Compreende o levantamento do quantitativo de pessoal necessário e das capacidades que devem possuir para a execução de cada cargo. Este processo dá origem ao levantamento de necessidades de pessoal e ao levantamento das acções de formação essenciais para o cumprimento da missão do Exército.

Educação (1)

Actividades que têm por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, de valores e do raciocínio como formação geral, em vez de proporcionarem conhecimentos e capacidades práticas relacionadas com uma área específica da actividade humana.

Eficácia (3)

Relação entre os resultados obtidos e os objectivos definidos inicialmente.



Eficiência (3)

Relação entre o custo de obtenção do resultado e o resultado produzido.

Ensino (1)

Processo de organização das situações de aprendizagem destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-se num desenvolvimento mental do indivíduo, inculcando no mesmo a capacidade de perceber e interpretar factos. É da mesma forma utilizado para descrever a actividade efectuada pelo professor.

Estágio (1)

Actividade de instrução distinta e complementar de um curso, onde predomina a aplicação prática de conhecimentos adquiridos, antes e durante o próprio estágio.

Estrutura Curricular (1)

Documento que integra de forma estruturada as unidades de formação, as componentes de formação e as cargas horárias, da acção de formação.

Ficha de Informação de Curso (1)

Documento normalizado, elaborado por uma entidade proponente, contendo informações detalhadas sobre cada curso, destinado a facilitar todos os dados que lhe são relativos, desde o seu objectivo, ao seu conteúdo programático, recursos humanos, materiais e financeiros necessários, universo-alvo, etc.

Formando (1)

Designação dos militares que frequentam cursos no Exército, nas componentes Ensino e Formação.

Formador (1) (2)

Indivíduo qualificado detentor de habilitações académicas específicas, cuja intervenção facilita ao formando a aquisição de conhecimentos e/ou desenvolvimento de capacidades, atitudes e formas de comportamento. No Exército constitui uma designação a atribuir aos militares com responsabilidade de docência, à excepção dos que desempenham estas funções na componente de Ensino dos Estabelecimentos Militares de Ensino.

Formação (1)

Processo de organização das situações de aprendizagem cuja finalidade é conferir perícias/capacidades/conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica. Compreende a Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional.

Formação Contínua (1)

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



Formação Inicial (2)

Formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão.

Formação Interna

Corresponde às práticas de formação realizadas na própria organização, animada por formadores externos e internos, com grupos de participantes pertencentes na sua maioria à mesma organização, com objectivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da organização e cujo objectivo é desenvolver competências a nível de um grupo ou de uma população.

Formação Interempresas (2)

Modalidade de organização da formação na qual várias organizações, se agrupam para assumir conjuntamente certas tarefas de formação que não podem realizar individualmente.

Formação Externa

Formação realizada no exterior da organização, por formadores externos, reunindo grupos constituídos por participantes pertencentes a diferentes organizações e, com programas pré-definidos relativamente aos quais os participantes potenciais aferem o grau de convergência, ou não, com necessidades formativas explícitas ou implícitas, definidas pelo próprio ou por outrém, relativamente a

si e cujo objectivo é desenvolver competências a nível individual.

Instrução (1)

Em sentido lato e numa perspectiva sistémica é o conjunto de entidades, actividades e processos que visam o desenvolvimento do potencial humano da instituição, para a satisfação dos seus objectivos e a valorização individual dos seus elementos. Em sentido restrito é o processo de proporcionar aos alunos os meios necessários para a aquisição dos conhecimentos, perícias e atitudes.

Método (5)

Conjunto de procedimentos necessários à prossecução de uma finalidade.

Modelo (5)

Representação estruturada e reduzida de uma realidade.

Objectivo (5)

Expressão de um resultado desejado, previsto e, pelo menos em parte, alcançado.

Objectivos de Formação (4)

Afirmção que especifica exactamente o que um formando deverá ser capaz de fazer ao fim de um dado período de formação, em relação a cada uma das áreas do seu futuro trabalho, para demonstrar que atingiu a proficiência necessária para transitar da fase de formação para o exercício da função.



Pedagogia (1)

Em sentido restrito é a ciência ou arte de ensinar, particularmente no contexto de educação infantil. Em sentido lato é a aplicação teórica resultante dos estudos científicos conduzidos na área da Educação.

Perícia (1)

Actividade motora, ou manipulativa, que implique necessidade de movimentação dos músculos do corpo.

Perfil de entrada

Descrição das condições de natureza física, funcional, vocacional e outras de particular relevância que os candidatos devem possuir para o ingresso numa determinada acção de formação.

Perfil de saída

Descrição das competências que o formando deve possuir no final de uma acção de formação

Plano de Formação no Estrangeiro (1)

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades de Instrução, realizadas no estrangeiro, no período correspondente a um ano.

Plano de Formação Nacional (1)

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades da Formação no Exército, realizadas em território nacional, á excepção das relativas à Instrução Militar, no período correspondente a um ano.

Plano de Ensino (1)

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades do Ensino no Exército, que devem ser realizadas no período correspondente a um ano.

Posto de Trabalho (6)

Conjunto de tarefas desempenhadas por um indivíduo.

Retroacção (1)

Retorno da informação sobre os resultados obtidos.

Sistema (1)

Qualquer conjunto de partes interdependentes e com um determinado objectivo, constituindo cada uma delas um sub-sistema.

Tarefa (6)

Unidade de trabalho que ocupa uma porção significativa de tempo gasto na execução de uma actividade ou actividade.

Técnica (5)

Procedimento reflectido e metódico.

Treino (1)

Processo de organização das situações de aprendizagem que consiste na aplicação prática e sistemática dos conhecimentos adquiridos e cuja finalidade é a manutenção e aperfeiçoamento das capacidades obtidas. Compreende o Treino na Função, o Treino Orientado e o Treino Operacional.



Treino Orientado (1)

Conjunto de actividades de treino que visam a manutenção e o aperfeiçoamento das capacidades fornecidas aos militares através da Formação e do Treino na Função, vocacionado para uma situação específica.

Treino na Função (1)

Conjunto de actividades de treino ministradas no local normal de trabalho, visando a manutenção e o aperfeiçoamento das atitudes, conhecimentos e/ou perícias requeridas para uma tarefa ou cargo.

Treino Operacional (1)

Conjunto de actividades de treino que visam a manutenção e o aperfeiçoamento das capacidades fornecidas aos militares através da Formação e do Treino na Função, vocacionado para uma situação específica.

Validação (1)

Recolha e tratamento de informação visando, se necessário, introduzir as acções correctivas apropriadas para aumentar a eficácia da instrução. Inclui a validação interna e externa.

Validação Interna (1)

Processo de determinação da medida em que a instrução levou os instruendos/alunos a atingir os objectivos especificados.

Validação Externa (1)

Processo de determinação se os objectivos estão realmente baseados nos requisitos necessários para o cargo.

Fontes:

- (1) Comando da Instrução, Regulamento Geral da Instrução do Exército (projecto)
- (2) Comissão Interministerial para o Emprego/MTS, Terminologia da Formação Profissional – Versão Final
- (3) Alain Meignant, A Gestão da Formação
- (4) Adaptado do Comando da Instrução, Regulamento Geral da Instrução do Exército (projecto)
- (5) IAEM, Glossário de Termos de Formação – Gestão da Formação
- (6) Aulas de Gestão da Formação ao CEM 2000-2002



AGRADECIMENTOS

Relativamente a este Trabalho Individual de Longa Duração (TILD), gostaria de exprimir a minha gratidão a todos aqueles, que não se fizeram rogados em me prestar a sua valiosa colaboração e muito particularmente:

- ao Tenente-Coronel Dias Pascoal, da Escola Prática de Infantaria, pela sua preciosa orientação no começo deste trabalho e pela constante disponibilidade, que sempre revelou;
- ao Tenente-Coronel Rendeiro, Chefe da Repartição de Instrução da Divisão de Pessoal, pelos esclarecimentos prestados;
- ao Capitão-de-fragata, da Direcção de Serviço de Formação da Armada, pela disponibilidade e simpatia manifestada;
- ao Major Mendes Dias, do Comando da Instrução, pela amizade, total disponibilidade e preciosos contributos que prestou;
- ao Major Fonseca Rijo, do Instituto de Altos Estudos Militares e meu orientador, pela amizade, disponibilidade e manifesto empenho em dar sugestões e ajudar, nomeadamente no que diz respeito ao fornecimento de sugestões bibliográficas;
- ao Engenheiro João Torres, Director da empresa Electricidade de Portugal (EDP) e Doutora Isabel Ramos, Directora-Adjunta da Direcção de Recursos Humanos da EDP Distribuição, pela simpatia, disponibilidade e pelas informações prestadas nas entrevistas, que gentilmente me concederam e que proporcionaram um valioso contributo para a elaboração deste trabalho;
- A todos os que, de uma forma ou de outra, deram sugestões, opiniões e incentivos no sentido de realizar, melhorar e concluir o presente TILD;



LISTA DE ABREVIATURAS

AM	–	Academia Militar
ASI	–	Abordagem Sistémica da Instrução
CEME	–	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEM	–	Curso de Estado-Maior
COFT	–	Comando Operacional das Forças Terrestres
CPAE	–	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
DAMP	–	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
DI	–	Divisão de Instrução
DO	–	Divisão de Operações
DP	–	Divisão de Pessoal
DPP	–	Divisão de Planeamento e Programação
EDP	–	Electricidade de Portugal
EME	–	Estado-Maior do Exército
EPR	–	Entidade Primariamente Responsável
FA	–	Forças Armadas
GEN	–	General
GT	–	Grupo de Trabalho
IGeoE	–	Instituto Geográfico do Exército
MRH	–	Mudança e Recursos Humanos, S.A.
OCAD	–	Orgãos Centrais da Administração e Direcção
PTEC	–	Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos
QP	–	Quadro Permanente
RGIE	–	Regulamento Geral da Instrução do Exército
RPMP	–	Repartição de Pessoal Militar Permanente
SIE	–	Sistema de Instrução do Exército
TILD	–	Trabalho Individual de Longa Duração
TGEN	–	Tenente-General
U/E/O	–	Unidades/Estabelecimentos/Orgãos



INDÍCE

Dedicatória	
Agradecimentos	
Lista de Abreviaturas	
Preâmbulo	
<u>INTRODUÇÃO</u>	1
I. CENÁRIO CONCEPTUAL	
I.1. Conceito e Importância da Formação	4
I.2. Razão da Formação	6
I.3. Tipos de Formação	7
I.4. Ciclo da Formação	10
I.4.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação	11
I.4.1.1. <i>Metodologias de diagnóstico das necessidades de formação</i>	13
I.4.1.2. <i>Técnicas de diagnóstico das necessidades de formação</i>	16
I.4.2. Desenho do Programa de Formação	17
I.4.3. Implementação do Programa de Formação	17
I.4.4. Avaliação dos Resultados da Formação	17
I.5. Competências e Desempenho Individual	20
II. A FORMAÇÃO EXTERNA NO EXÉRCITO	
II.1. Enquadramento	23
II.2. A Abordagem Sistémica da Instrução aplicada à Formação Externa	23
II.3. Planeamento da Formação Externa	26
II.3.1. Planeamento de médio e longo prazo	26
II.3.2. Programação	27
II.4. Controlo da formação externa	28
III. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
III.1. Metodologia de recolha e análise dos dados	29
III.2. Interpretação dos resultados	30
III.2.1. Cursos frequentados em entidades exteriores ao Exército	30
III.2.1.1. <i>Abertura da organização para a Formação Externa</i>	30



III.2.1.2.	<i>Formação Externa e Subsistemas Organizacionais</i>	31
III.2.1.3.	<i>Apoio financeiro na frequência de cursos civis</i>	32
III.2.2	Diagnóstico de necessidades de Formação Externa	34
III.2.2.1.	<i>Metodologia de diagnóstico</i>	34
III.2.2.2.	<i>Responsabilidades de entidades e órgãos no planeamento da formação</i>	35
III.2.3.	Emprego e exploração	36
III.2.3.1.	<i>Colocação versus Formação Externa</i>	36
III.2.3.2.	<i>Exploração das competências adquiridas</i>	37
<u>CONCLUSÕES</u>	38
<u>PROPOSTAS</u>	41
Glossário		
Anexos		
Bibliografia		



INDÍCE DE ANEXOS

- Anexo A – Quadro referencial de avaliação da formação externa dos QP do Exército
- Anexo B – Processo de validação da formação
- Anexo C – Competências
- Anexo D – Abordagem Sistémica da Instrução
- Anexo E – Planeamento e programação da formação externa no Exército
- Anexo F – Análise da formação externa planeada no Exército de 1997 a 2001
- Anexo G – Distribuição de cursos pelos subsistemas organizacionais do Exército
- Anexo H – Tratamento de dados do questionário
- Anexo I – Guiões das entrevistas
- Anexo J - Questionário



BIBLIOGRAFIA

1. LIVROS

- AAVV, Guia do Formador, “Colecção Horizontes Pedagógicos”, nº18, Lisboa, Instituto Piaget, 1994, pág 280
- AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 3ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Novembro 1999
- BENTO, Luís & SALGADO, Cristina Tavares, A Formação Pragmática – Um Novo Olhar, “Colecção Empresa Inteligente”, 1ª Edição, Cascais, Editora Pergaminho, 2001, pág253
- BOURGEOIS, Étienne e NIZET, Jean, Apprentissage et formation des adultes, 1ª Edição, Paris, Presses Universitaires de France, Fevereiro 1997, pág 222
- CEITIL, Mário, “ O Papel da Formação no desenvolvimento de novas competências” in AAVV, Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas, Lisboa, Editora RH, 2000, pág 463
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas, 10ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999, pág 457
- COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO/MTS, Terminologia da Formação Profissional – Versão Final, Lisboa, s.d.
- COMANDO DA INSTRUÇÃO, Regulamento Geral da Instrução do Exército (projecto), Lisboa, Comando de Instrução, Novembro de 1999
- CRISTOVÃO, Fernando, Método – Sugestões para a elaboração de um ensaio ou tese, Lisboa, Edições Colibri, Maio 2001, pág 50
- EME, Abordagem Sistémica da Instrução – 1ª Parte Generalidades (MT 110-1), Lisboa, Departamento de Instrução/EME, Maio 1987
- EME, Abordagem Sistémica da Instrução – 4ª Parte Avaliação e Validação da Instrução (MT 110-1), Lisboa, Departamento de Instrução/EME, Setembro 1988
- FIGARI, Gérard, Avaliar: Que Referencial?, “Colecção Ciências da Educação”, Porto, Porto Editora, 1996, pág 189
- IAEM, Glossário de Termos de Formação – Gestão da Formação, Lisboa, Secção de Ensino de Administração/IAEM, 1998, pág 8



IAEM, Orientação para elaboração de trabalhos escritos (DD-00-00-01), Lisboa, IAEM, Outubro 1992, pág 21

LANDSHEERE, Viviane de, Educação e Formação – Ciência e Prática, “Coleção Perspectivas Actuais – Educação”, 1ª Edição, Porto, Edições ASA, 1984, pág 352

MACHADO, José Pedro (coordenador), Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Lisboa, Amigos do Livro Editores, XII volumes

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria, Técnicas de pesquisa, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1990, pág 231

MEIGNANT, Alain, A Gestão da Formação, “Coleção Gestão & Inovação”, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Junho 1999, pág 297

ROCHA, Oliveira J. A., Gestão de Recursos Humanos, “Coleção Novos Gestores”, 2ª edição, Lisboa, Editorial Presença, Março 1999, pág 212

TEIXEIRA, Sebastião, Gestão das Organizações, Amadora, McGraw-Hill, 1998, pág 237

2. ARTIGO DE REVISTA

PASCOAL, Maj Dias, “Um modelo de formação para o Exército no século XXI”, Boletim do IAEM, nº 44, Fevereiro 1998, pp 18 - 42

3. TRABALHOS E MONOGRAFIAS

BRANCO, Maj. Barreno, A Formação Contínua dos Quadros Permanentes do Exército. A Pós-Graduação Militar, CEM 1999/2001, Lisboa, IAEM, 2000

RIBEIRO, Maj. João Pedro Ribeiro, A Qualidade na Instrução do Exército, sua Garantia e Implicações, CEM 1997/99, Lisboa, IAEM, 1998

4. LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 50/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica do Exército

Decreto-Lei n.º 236/99, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Diário da República - I Série-A, n.º 146, 25 de Junho de 1999, pág. 3792 a 3843.

Decreto-Lei n.º 401/91, Formação Profissional, Diário da República - I Série-A, n.º 238, 16 de Outubro de 1991, pág. 5380 a 5384.

Decreto Regulamentar nº 43/94, de 02 de Setembro, Diário da República – I Série-B, nº 203 de 02 de Setembro de 1994, pág. 5156 a 5164.



Lei n.º 46/86, Lei de Bases do Sistema Educativo, Diário da República - I Série, n.º 237, 14 de Outubro de 1986, pág. 3067 a 3081

Portaria n.º 361-A/91, de 30 de Outubro, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)

5. DOCUMENTAÇÃO MILITAR

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos – 1997, Amadora, Comando de Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos – 1998, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos – 1999, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos (Ensino) – 2000, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Tirocínios, Estágios e Cursos (Instrução) – 2000, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Ensino 2001, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Formação Nacional 2001, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Plano de Formação no Estrangeiro 2001, Amadora, Comando da Instrução

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Despacho N.º 04/CmdtInstEx/2001, 08 de Fevereiro do GEN Comandante da Instrução do Exército

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Directiva N.º 01/CmdtInstrEx/1999, 25 de Janeiro do GEN Comandante da Instrução do Exército

COMANDO DA INSTRUÇÃO, Directiva N.º 01/CmdtInstrEx/2001, 25 de Janeiro do GEN Comandante da Instrução do Exército

EME, Directiva N.º 202/CEME/2000, 21 de Dezembro do GEN CEME

EME, Estudo n.º 32/PE/99 de 20 de Julho da Divisão de Pessoal

6. INTERNET

MDN, Livro Branco da Defesa Nacional – 2001, Lisboa, MDN, (www.mdn.gov.pt/Publicacoes/livro_branco/livro_branco.htm), 02 de Outubro 2001



Anexos



Anexo A – QUADRO REFERENCIAL DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO EXTERNA DOS QP DO EXÉRCITO

OBJECTO DE AVALIAÇÃO

SITUAÇÃO	OPERAÇÃO DE AVALIAÇÃO	ELEMENTOS A AVALIAR
Formação Externa dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército	<p><i>Em que medida a Formação Externa, que o Exército está a subsidiar aos Oficiais do Quadro Permanente, satisfaz as suas necessidades actuais e futuras ?</i></p> <p><i>Em que medida essa Formação Externa tem sido suficientemente empregue e explorada ?</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1. Cursos frequentados em entidades exteriores ao Exército<ol style="list-style-type: none">1.1. Abertura da organização para a formação externa1.2. Formação externa e subsistemas organizacionais1.3. Apoio financeiro na frequência de cursos civis2. Diagnóstico de necessidades de formação externa<ol style="list-style-type: none">2.1. Metodologia de diagnóstico2.2. Responsabilidades de entidades e órgãos no planeamento da Formação Externa3. Emprego e exploração<ol style="list-style-type: none">3.1. Colocação versus Formação Externa3.2. Exploração das competências adquiridas



FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO

REFERENCIAL

REFERENTES	ORIGEM DOS REFERENTES	CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO
<p>1. Relação de cursos ministrados por entidades exteriores ao Exército; Catálogos com oferta formativa; Teoria dos Sistemas</p>	<p>1. Directivas anuais do Gen CEME; Directivas do Gen Cmdt Instrução; Relatórios diversos; Plano de Ensino e Planos de Formação de 2001; PTEC de 1997 a 2000; TEIXEIRA, Sebastião, <u>Gestão das Organizações</u>, Amadora, McGraw-Hill, 1998, pág 14</p>	<p>1.1. Evolução positiva 1.2. Quantidade de cursos por subsistemas 1.3.1. Definição dos critérios para apoio financeiro 1.3.2. Evolução anual</p>
<p>2. Responsabilidades e competências dos vários órgãos e estruturas do Exército no planeamento da formação; Metodologias de diagnóstico de necessidades.</p>	<p>2. Dec Regulamentares nº 43/94 e 44/94; Directivas do GEN CEME; Directivas do GEN Cmdt Instrução; Plano de Ensino e Planos de Formação 200; Projecto do RGIE; MT 110-1; MEIGNANT, Alain, <u>A Gestão da Formação</u>, Colecção Gestão & Inovação, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Junho 1999, pág 297</p>	<p>2.1. Existência e aplicação de um método formal e estruturado de diagnóstico 2.2. Os participantes no método de diagnóstico, actuam em conformidade com as suas responsabilidades.</p>
<p>3. Conteúdos da formação e aplicação dos conhecimentos; Práticas de colocação de Oficiais após a frequência de formação externa.</p>	<p>3. Directivas do GEN CEME; Ficha Individual de Curso; MT 110-1-4ªParte; Despachos GEN Cmdt da Instrução</p>	<p>3.1.1. Adequação da formação aos requisitos do cargo 3.1.2. Adequação da colocação à formação 3.2. Reconhecimento das estruturas de topo</p>



FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO

INSTRUMENTAÇÃO

INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS / FONTES
1.1. Rácio entre cursos frequentados / ano.	1.1. Determinação da variação de 1997 a 2001	1.1. Análise do Plano de Ensino, Planos de Formação Nacional e no Estrangeiro 2001, PTEC de 1997 a 2000 e questionário a conduzir no EME e Comando de Instrução.
1.2. Abrangência dos cursos	1.2. Contabilização dos cursos por subsistema organizacional e determinação de lacunas.	1.2. Análise do Plano de Ensino e Planos de Formação 2001 e PTEC de 1998 a 2000 e questionário aplicado aos Oficiais do QP oriundos da AM.
1.3.1. Os critérios são aleatórios ou coerentes	1.3.1. Existem documentos que definem os critérios, para apoio financeiro na formação externa e estes obedecem a uma coerência.	1.3.1.1. Verificação da existência de documentos e correspondente análise. 1.3.1.2. Questionário a conduzir na Divisão Pessoal do EME e Comando de Instrução
1.3.2. Quantidade de requerimentos efectuados, versus requerimentos deferidos no corrente ano.	1.3.2. Contabilização do número de requerimentos efectuados e número de requerimentos deferidos.	1.3.2. Questionário a conduzir na RPP/DAMP e Comando de Instrução



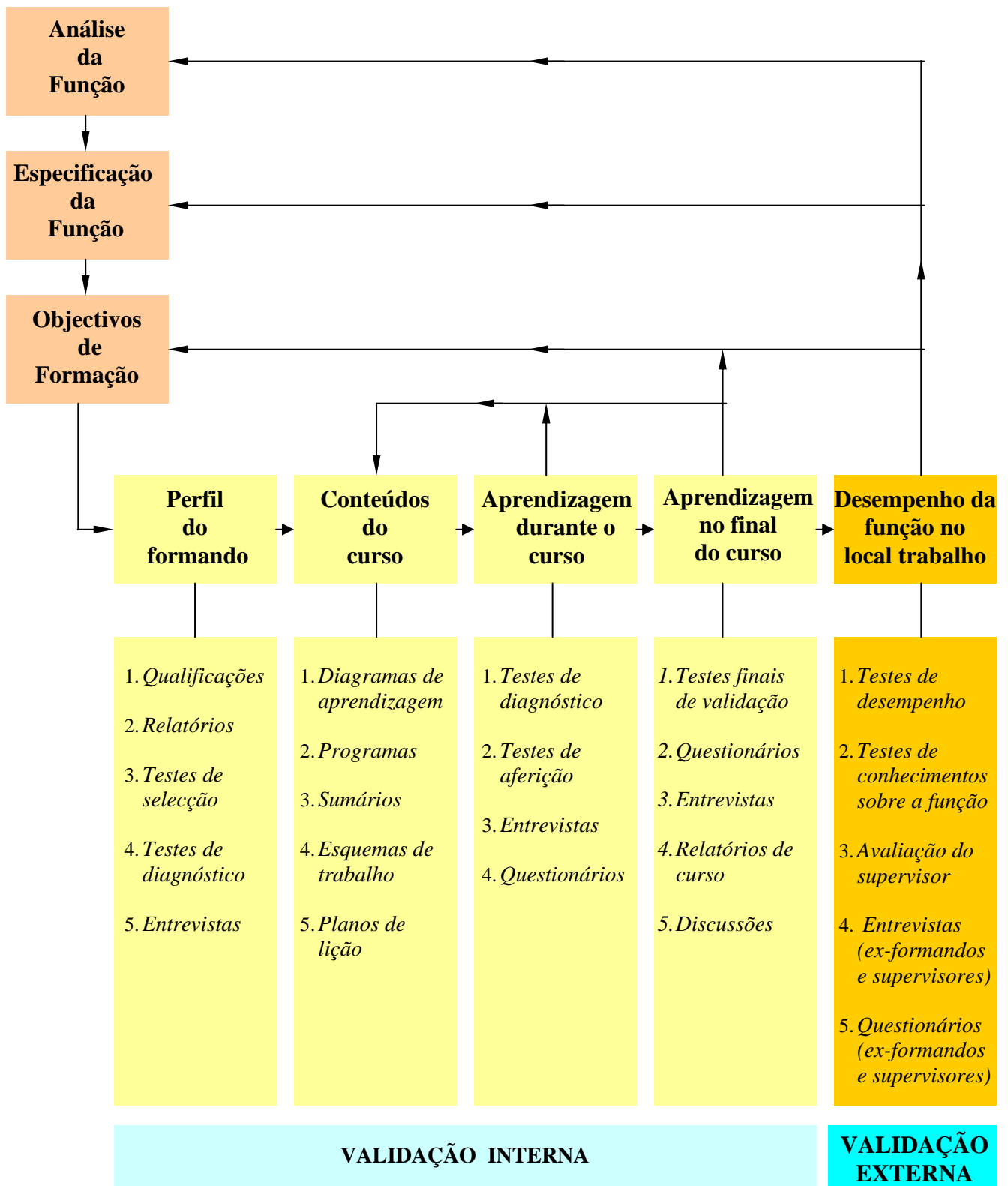
INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS / FONTES
2.1.1. Descrição escrita da metodologia de diagnóstico de necessidades de formação no Exército.	2.1.1. Existem documentos que definem o método adoptado no Exército, para o diagnóstico das necessidades de formação.	2.1.1. Análise do projecto de RGIE e outra documentação relativa ao diagnóstico das necessidades de formação, no EME e no Comando da Instrução.
2.1.2. A aplicação do método, traduz-se em resultados fiáveis.	2.1.2.1. A formação externa no Exército é a possível, ou resulta de uma metodologia formal de diagnóstico de necessidades, que permite atingir o melhor resultado ao menos custo. 2.1.2.2. A metodologia contempla a recolha de dados, sobre a situação actual e interpreta-os à luz de objectivos estratégicos definidos superiormente.	2.1.2.1. Questionário a conduzir no EME e no Comando da Instrução. 2.1.2.2. Questionário a conduzir no EME e no Comando da Instrução.
2.2.1. Descrição escrita das responsabilidades das entidades e órgãos, envolvidas no planeamento da formação do Exército	2.2.1. Existem documentos que definem as responsabilidades, relativamente ao diagnóstico das necessidades de formação.	2.2. Análise do projecto de RGIE e outra documentação relativa ao diagnóstico das necessidades de formação. Questionário a conduzir no EME e Comando da Instrução.
2.2.2. Os participantes intervêm no método diagnóstico, cumprindo com as suas responsabilidades.	2.2.2. A forma e momento de intervenção dos participantes no método de diagnóstico, está de acordo com o preconizado.	



INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS / FONTES
3.1.1.1. As chefias determinam se os objectivos da Formação Externa, estão baseados nos requisitos do cargo ao qual se destina.	3.1.1.1. A Formação Externa subsidiada pelo Exército é sujeita a validação externa.	3.1.1.1. Análise de documentos e condução de entrevistas no EME e Comando da Instrução.
3.1.1.2. Descrição escrita de normas relativas à colocação dos recém formados, tendo em vista a rentabilização do investimento na sua formação.	3.1.1.2. Existem documentos que definem as normas de colocação dos militares, após a frequência de cursos em organismos exteriores ao Exército.	3.1.1.2. Análise de documentos para verificação dos procedimentos adoptados na colocação dos militares do QP recém formados no exterior do Exército.
3.1.1.3. As práticas indicam que as colocações são efectuadas, atendendo às competências adquiridas pelos militares na formação externa.	3.1.1.3.1. Opiniões dos Oficiais do QP, no que respeita à aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação externa, na execução das tarefas diárias inerentes à sua função. 3.1.1.3.2. A formação externa dos Oficiais do QP, assume um peso considerável quando da sua colocação.	3.1.1.3. Questionário a conduzir na RPMP/DAMP e aos Oficiais do QP oriundos da AM, com formação externa.
3.2. Quantidade de ideias / propostas recusadas, <i>versus</i> as aceites.	3.2. A quantidade de ideias e propostas aceites é superior às recusadas	3.2. Questionário a conduzir aos Oficiais do QP, oriundos da AM



Anexo B - PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA FORMAÇÃO



Fonte: Adaptado de EME, *Abordagem Sistémica da Instrução – Avaliação e Validação da Instrução*, Lisboa, EME, Setembro de 1988, pág 3-3



Anexo C – COMPETÊNCIAS

As competências podem ser motivações, conceitos de si próprio, atitudes, valores, capacidades, conhecimentos e tudo o que possa ser medido com fiabilidade e que permita distinguir os desempenhos superiores, de desempenhos médios, os indivíduos que possuem o domínio do conhecimento da sua função, dos que não a possuem. Nas definições analisadas, o conceito de competências “*aparece associado tanto ao exercício de uma performance prática, visível, mensurável, como aos processos internos necessários para a produzir*”.

Para alguns, competência significa o conjunto de capacidades que a pessoa tem para exercer um trabalho, com um nível superior de performance. Isto é, competência é um agregado de conhecimentos, capacidades e atitudes relacionadas, que afectam mais significativamente o desempenho de um papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros bem aceites, e que possa ser melhorada através de formação.

Outros associam competência às realizações dos indivíduos, mas o facto de um indivíduo deter as capacidades necessárias para um trabalho, não assegura que o mesmo irá desempenhar o que lhe é solicitado.

Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é um resultado de formação. Competência é colocar em prática o que se sabe, num determinado contexto de trabalho, ou seja, as competências existem quando há acção.

As competências são uma construção de elos de uma cadeia, que ligam a estratégia, que é da organização, ao conhecimento que é das pessoas. Através desta ligação, uma organização poderá agir em relação às outras, criando vantagens competitivas e distintas. Por isso, as competências não são subjectivas, pois só existem quando são efectivamente exercidas mediante desempenhos.

E as competências apresentam características muito próprias, nomeadamente:

- Resultam da aprendizagem, ou seja, do ponto de vista do seu desenvolvimento, as competências continuam ligadas à prática e decorrem de experiências cada vez mais exigentes. Por exemplo, em termos de carreira, são postos de trabalho sucessivamente mais exigentes, mas que só se adquirem depois de exercidos;
- Estão ligadas a desenvolvimentos e a performance elevadas;
- Estão ligadas a uma organização, são difíceis de imitar e constituem a principal vantagem competitiva .



Anexo D – ABORDAGEM SISTÉMICA DA INSTRUÇÃO

1. GENERALIDADES

O Exército Português adoptou a metodologia da Abordagem Sistémica da Instrução (ASI), em 1983, quando esta foi considerada pelo General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) “*como uma das linhas de esforço para o biénio 83/84*”¹.

A Abordagem Sistémica, inclui um conjunto de aspectos que, objectiva ou subjectivamente se podem detectar em qualquer situação, que empregue essa metodologia. E entre esses aspectos, encontramos normalmente: o meio ambiente, o pensamento director, os objectivos, as entradas, as estruturas, as respostas e o controlo.

2. A ABORDAGEM SISTÉMICA DA INSTRUÇÃO

A ASI consiste num sistema fechado, fundamentado na Teoria dos Sistemas e resume-se a um método sistemático e auto-regulável de resolução de problemas da formação, visando promover de uma forma normalizada, a eficiência na utilização dos recursos humanos e materiais empregues no sistema, com vista à prossecução dos objectivos definidos.

A ASI é definida pelo Exército Português no projecto de Regulamento Geral da Instrução do Exército (RGIE), como um “*modelo teórico de instrução, que atribui especial relevo às relações entre o sistema de instrução e os restantes sistemas de uma organização, bem como às interdependências existentes no interior do próprio sistema de instrução*” e permite resolver problemas de formação, através das seguintes etapas:

- Análise da função;
- Selecção e análise de tarefas a instruir;
- Definição dos objectivos de instrução;
- Concepção dos cursos;
- Selecção dos métodos e meios de instrução;
- Condução dos cursos;
- Validação da instrução;
- Modificação e actualização da instrução.

¹ EME, Abordagem Sistémica da Instrução – 1ª Parte – Generalidades (MT 110-1), pág IV



2.1. Análise da função

A análise da função tem por finalidade primária, a determinação da natureza e conteúdo de cada cargo. Para isso, são recolhidas informações, que englobam os seguintes aspectos: finalidade e objectivos principais de cada cargo, condições de execução, níveis de responsabilidade, detalhe das tarefas envolvidas e ainda o número de executantes dessas tarefas.

Esta primeira etapa apresenta como produto final, um documento designado por Especificação do Cargo.

2.2. Selecção e Análise das tarefas a instruir

Na Selecção e Análise das tarefas constantes das especificações do cargo, obtidas na etapa anterior, vamos procurar quais as tarefas e funções que poderão constituir, parâmetros a ser instruídos, quer sejam perícias, conhecimentos ou atitudes.

2.3. Definição dos Objectivos de instrução

Com base nas tarefas seleccionadas na etapa anterior, para serem alvo de formação, surge a necessidade de transformar essas tarefas em objectivos de instrução, com enunciados claros e precisos, do que o instruendo deverá ser capaz de fazer, no final de um determinado período de instrução.

Esta etapa destina-se a dar a conhecer a todos os que tenham essa necessidade, nos estabelecimentos de formação e unidades, os requisitos totais da formação.

2.4. Concepção dos cursos

A etapa seguinte, denominada por concepção ou desenho do curso, consiste na determinação dos conteúdos dos cursos, que deverão reflectir o espaço existente entre os objectivos de instrução e o perfil de entrada dos formandos. Esta etapa irá produzir: as *Especificações do Curso*, que servirão em última instância para fornecer a informação necessária para a elaboração dos Planos de Lição; e as *Especificações dos Testes*, que definem os testes a realizar durante o curso.

2.5. Selecção dos métodos e meios de instrução

A Selecção dos métodos e meios de instrução encontra-se directamente relacionada, com as Especificações do curso e consiste na selecção do método adequado a cada objectivo, tendo por base o tipo de aprendizagem identificada durante a elaboração dos objectivos de instrução.



2.6. Condução dos cursos

A condução dos cursos consiste na realização dos mesmos, onde se aplicam as técnicas e processos de aprendizagem, que levarão o formando a adquirir os conhecimentos, perícias e atitudes necessários ao desempenho do cargo.

2.7. Validação da instrução

A etapa da validação compreende um processo complexo, onde por intermédio de testes, questionários, entrevistas, inspecções, análise de relatórios, entre outros, se determina:

- em que medida a instrução levou os formandos a atingir os objectivos especificados (Validação Interna);
- em que medida os objectivos estão realmente baseados, nos requisitos necessários para o cargo (Validação Externa).

2.8. Modificação e Actualização da instrução

Conforme o que se apurou de todo o processo, nomeadamente da análise das informações obtidas na etapa da validação, implementam-se modificações e actualizações no sistema de formação, se tal fôr considerado conveniente. Com efeito, esta etapa traduz um dos aspectos mais salientes da aplicação do método de ASI, que é o conceito de *ciclo dinâmico fechado*.



Anexo E - PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO EXTERNA NO EXÉRCITO

Período Temporal	Tarefa	Responsabilidade
Planeamento (ano anterior à programação)	Determinação dos quantitativos globais a formar	EME (Divisão de Pessoal/Divisão de Instrução/Divisão Planeamento e Programação/Divisão de Operações); CPAE
Programação (ano anterior à execução)	Determinação dos quantitativos necessários com determinada formação para o ano seguinte, efectuada com base nas existências e nos elementos fornecidos pelo EME	Comando do Pessoal
	Definição de novas necessidades de instrução Elaboração/actualização e envio das Fichas de Informação de Curso para o Comando da Instrução	Estado Maior do Exército Comandos Territoriais Órgãos Centrais de Administração e Direcção Estabelecimentos de Ensino Escolas Práticas Centros de Instrução Comissões Técnicas das Armas Direcções dos Serviços
	Integração das necessidades (incluindo as novas necessidades) e capacidades	Comando do Pessoal Comando da Instrução
	Elaboração dos Planos de Ensino e Formação	Comando da Instrução
	Aprovação dos planos	GEN CEME
	Publicação/Difusão dos planos	Comando da Instrução
	Nomeação dos elementos de acordo com as necessidades levantadas anteriormente	Comando do Pessoal
	Gestão das actividades de instrução previstas nos planos	U/E/O com responsabilidades de supervisão Comando da Instrução

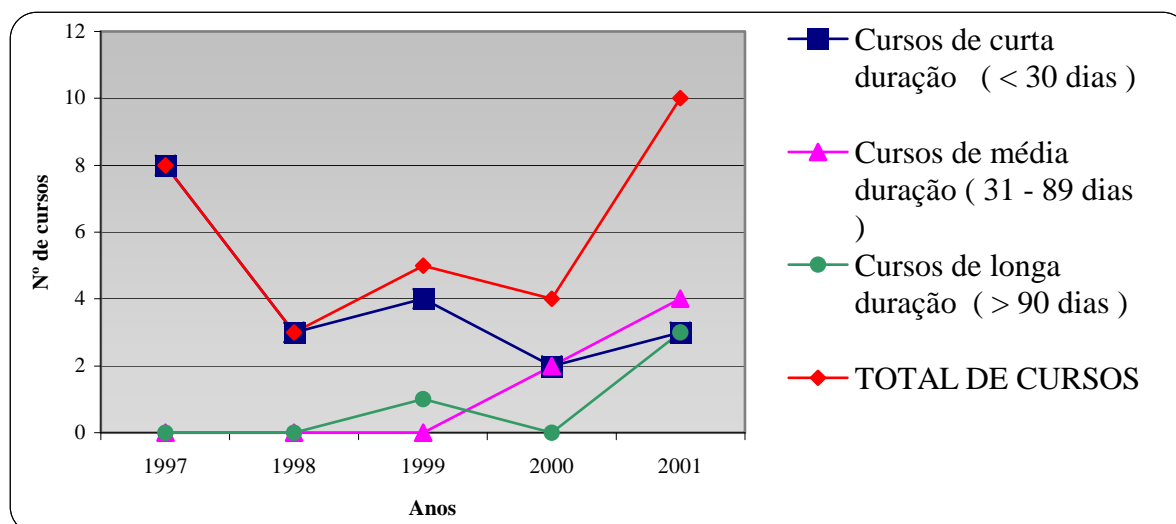
Fonte: Adaptado para a Formação Externa do Plano de Ensino e Plano de Formação 2001



Anexo F - ANÁLISE DA FORMAÇÃO EXTERNA PLANEADA NO EXÉRCITO DE 1997 A 2001¹

1. CURSOS MILITARES FREQUENTADOS NOS OUTROS RAMOS DAS FA

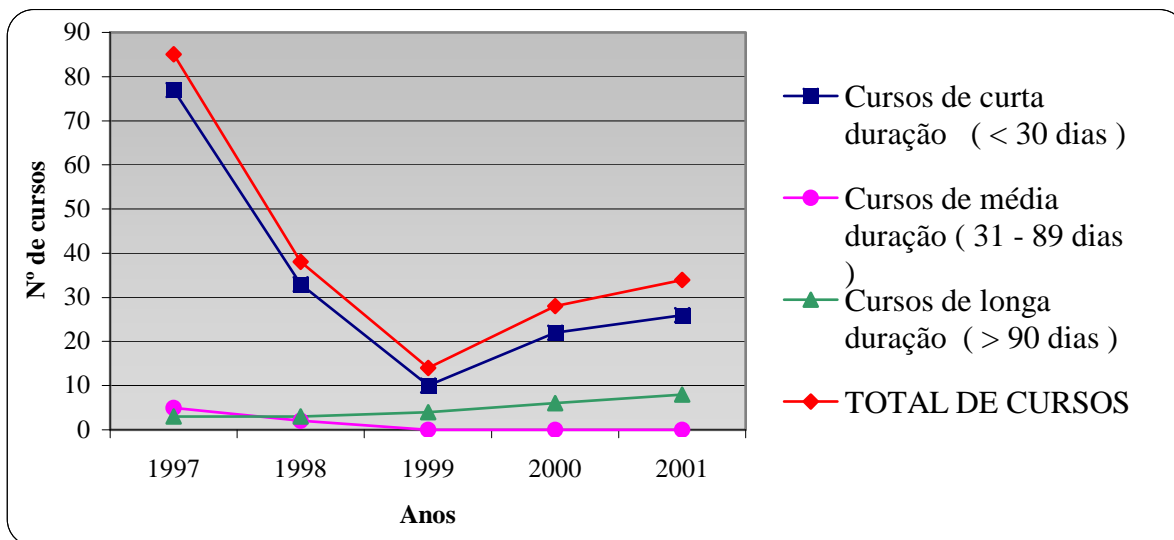
Cursos ministrados em entidades exteriores ao Exército					
Cursos militares nacionais	1997	1998	1999	2000	2001
Cursos de curta duração (< 30 dias)	8	3	4	2	3
Cursos de média duração (31 - 89 dias)	0	0	0	2	4
Cursos de longa duração (> 90 dias)	0	0	1	0	3
TOTAL DE CURSOS	8	3	5	4	10



2. CURSOS FREQUENTADOS EM ENTIDADES CIVIS NACIONAIS

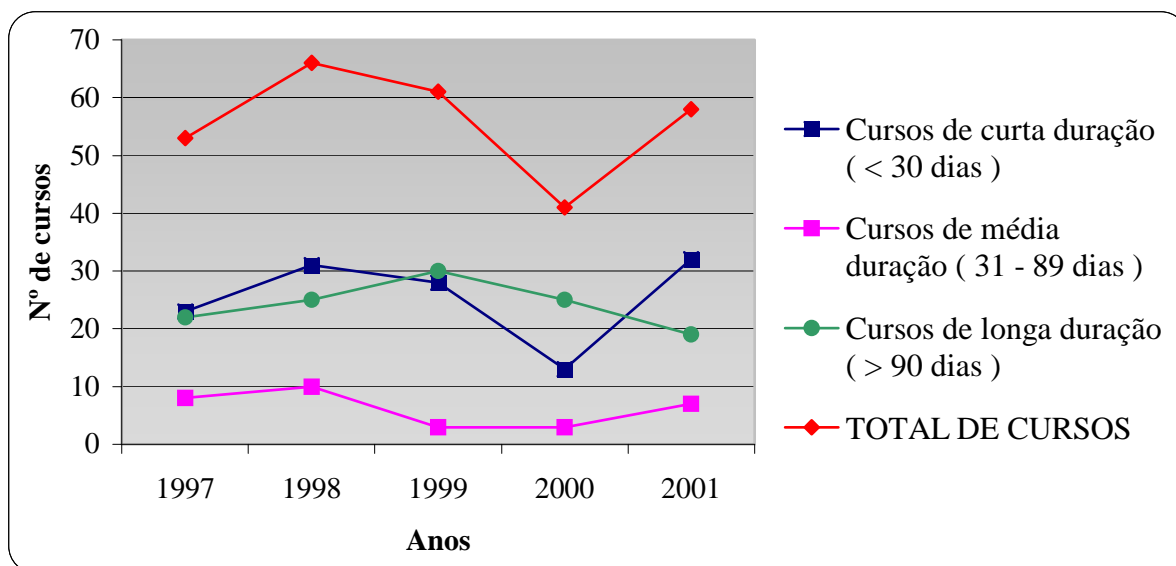
Cursos ministrados em entidades exteriores ao Exército					
Cursos civis nacionais	1997	1998	1999	2000	2001
Cursos de curta duração (< 30 dias)	77	33	10	22	26
Cursos de média duração (31 - 89 dias)	5	2	0	0	0
Cursos de longa duração (> 90 dias)	3	3	4	6	8
TOTAL DE CURSOS	85	38	14	28	34

¹ PTEC de 1997 a 2000 e Planos de Ensino e Formação Nacional e no Estrangeiro de 2001



3. CURSOS MILITARES FREQUENTADOS NO ESTRANGEIRO

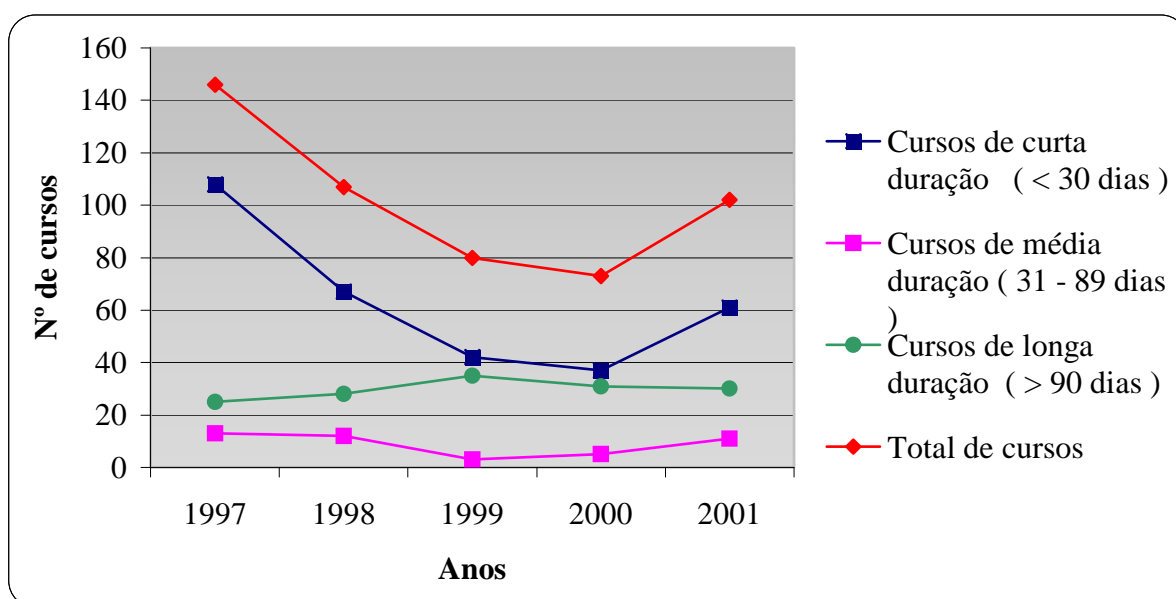
Cursos ministrados em entidades exteriores ao Exército					
Cursos no estrangeiro	1997	1998	1999	2000	2001
Cursos de curta duração (< 30 dias)	23	31	28	13	32
Cursos de média duração (31 - 89 dias)	8	10	3	3	7
Cursos de longa duração (> 90 dias)	22	25	30	25	19
TOTAL DE CURSOS	53	66	61	41	58





4. TOTAL DE CURSOS MINISTRADOS EM ENTIDADES EXTERIORES AO EXÉRCITO

Cursos ministrados em entidades exteriores ao Exército					
Cursos	1997	1998	1999	2000	2001
Cursos de curta duração (< 30 dias)	108	67	42	37	61
Cursos de média duração (31 - 89 dias)	13	12	3	5	11
Cursos de longa duração (> 90 dias)	25	28	35	31	30
Total de cursos	146	107	80	73	102





Anexo G – DISTRIBUIÇÃO DE CURSOS PELOS SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS DO EXÉRCITO

Subsistemas Organizacionais	Cursos subsidiados pelo Exército no exterior	Cursos subsidiados pelos Oficiais QP
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none">– Mestrado em Gestão de Empresas	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Gestão de Empresas– Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas
MARKETING		
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Psicologia Aplicada– Diploma Universitário de Especialização em Ciências da Educação / Ensino à Distância– Doutorado em Gestão de recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Psicologia– Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos
LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none">– Combined Logistics Officers Advanced Course (EUA)– Logistic Executive Development (EUA)– Transport Officer Advanced (EUA)– Transport Basic Course (EUA)	<ul style="list-style-type: none">– Mestrado em Logística– Licenciatura em Transportes
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none">– Pós-Graduação em Finanças Públicas, Contabilidade e Gestão Orçamental	<ul style="list-style-type: none">– Bacharelato em Contabilidade e Administração– Mestrado em Economia e Gestão



Subsistemas Organizacionais	Cursos subsidiados pelo Exército	Cursos subsidiados pelos Oficiais QP
INFORMAÇÃO		– MBA em Gestão da Informação
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Engenharia Informática– Pós-Graduação em Investigação Operacional e Análise de Sistemas (EUA)– Mestrado em Sistemas de Informação– Mestrado em Engenharia Electrotécnica e Computadores (2001)	<ul style="list-style-type: none">– Mestrado em Investigação Operacional e Engenharia de Sistemas– Mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores– Licenciatura em Informática– Mestrado em Informática
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Sociologia	
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Engenharia Geográfica– Pós-Graduação em Estudos sobre a Paz e a Guerra (2001)– Mestrado em Estratégia– Pós-Graduação em História Militar– Curso Básico de Pilotagem– Curso de Pilotagem	<ul style="list-style-type: none">– Mestrado em Estratégia– Mestrado em Relações Internacionais– Mestrado em ciência política e relações internacionais– Pós-Graduação em Relações Internacionais



Subsistemas Organizacionais	Cursos subsidiados pelo Exército	Cursos subsidiados pelos Oficiais QP
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none">– Curso de Segurança de Voo– Curso de Material Aéreo– Curso de Engenheiro Aviónico (Comunicações e Navegação)– Curso de Controlador de Tráfego Aéreo– Command General Staf (EUA)– Combate Control Team (EUA)– Curso Superior de Guerra em França– Curso de Estado-Maior em Itália– Curso de Estado-Maior no Brasil– Curso de Estado-Maior em Espanha– Curso de Estado-Maior em Marrocos– Curso de Estado-Maior no Reino Unido– Curso Colégio Defesa NATO (ITA)– Estágio NAMSA (LUX)– I MAP Geoformation (HOL)– Geoinformatics C – Cartography (HOL)– Curso de Operações Especiais (ESP)	



Subsistemas Organizacionais	Cursos subsidiados pelo Exército	Cursos subsidiados pelos Oficiais QP
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none">– Curso Inativação Engenheiros Explosivos (ESP)– Curso de Vias de Comunicação (ESP)– Airborne Special (EUA)– Infantry Officer Advanced (EUA)– Infantry Officer Basic (EUA)– Field Art Officer Advanced (EUA)– Armour Officer Advanced (EUA)– Armour Officer Basic (EUA)– Military Police Advanced (EUA)– Military Police Basic (EUA)– Engineer Officer Advanced (EUA)– ADA Officer Advanced / SHORAD (EUA)– ADA Officer Advanced Course (EUA)– Signal Captain Career (EUA)– Signal Officer Advanced (EUA)– L' Executive Develop (EUA)– Curso de Radar AN/TPQ 36	



Subsistemas Organizacionais	Cursos subsidiados pelo Exército	Cursos subsidiados pelos Oficiais QP
OUTROS	<ul style="list-style-type: none">– Mestrado em Técnicas de Construção de Helicópteros (FRA)– Curso de Comunicação (BRA)– Estágio de Cirurgia Vascular (EUA)– Estágio de Nefrologia (EUA)– Estágio de Cirurgia Vascular (EUA)– Estágio de Farmácia Hospitalar Estágio em Microbiologia Alimentar– Curso de Medicina Aeronáutica	<ul style="list-style-type: none">– Licenciatura em Direito– variante ciências jurídicas– Bacharelato em Engenharia Civil– Mestrado em Ordenamento do Território e Planeamento Ambiental– Mestrado em Geografia Humana– Mestrado em Geografia Humana e Desenvolvimento Regional– Pós-Graduação em História Contemporânea

Fonte: PTEC de 1998 a 200 / Planos de Ensino e Formação Nacional e no Estrangeiro de 2001 / Questionário



Anexo H - TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

1. A AMOSTRA

1.1. Generalidades

O questionário¹ aplicado foi do tipo misto, composto por perguntas abertas e fechadas, e destinou-se a uma população alvo constituída pelos Oficiais do Quadro Permanente (QP), oriundos da Academia Militar (AM), de qualquer Arma ou Serviço, com formação externa, quer esta tenha sido subsidiada pelo Exército ou pelo próprio Oficial. A sua aplicação foi feita por duas vias: em sala e por correio electrónico militar. Tendo respondido ao questionário 81 Oficiais do QP, distribuídos pelos postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel.

1.2. Caracterização da Amostra

- Tenente-Coronel 26,0 %
- Major 33,0 %
- Capitão 41,0 %

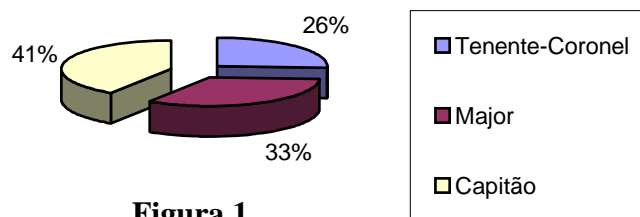


Figura 1

1.3. Distribuição relativa da amostra

1.3.1. Tipo de apoio financeiro da formação externa

- Formação externa subsidiada pelo Exército 83,9 %
- Formação externa subsidiada pelo Oficial 48,1 %

1.3.2 Quantidade de cursos por Oficial

Formação subsidiada pelo Exército		Formação subsidiada pelo Oficial	
- Mais do que um curso	13,2 %	- Mais do que um curso	20,5 %
- Um curso	86,8 %	- Um curso	79,5 %

¹ c.f. Anexo J - Questionário



1.3.3 Colocação *versus* formação externa

1.3.3.1 Colocações em U/E/O após a formação

Formação subsidiada pelo Exército (Figura 2)	
– A colocação NÃO considerou a formação obtida	7,35 %
– A colocação considerou MUITO POUCO a formação obtida	1,47 %
– A colocação considerou POUCO a formação obtida	10,29 %
– A colocação considerou MUITO a formação obtida	51,47 %
– A colocação considerou BASTANTE a formação obtida	29,41 %

Formação subsidiada pelo Oficial e declarada ao Exército (Figura 3)	
– A colocação NÃO considerou a formação obtida	62,00 %
– A colocação considerou MUITO POUCO a formação obtida	13,79 %
– A colocação considerou POUCO a formação obtida	10,34 %
– A colocação considerou MUITO a formação obtida	6,89 %
– A colocação considerou BASTANTE a formação obtida	6,89 %

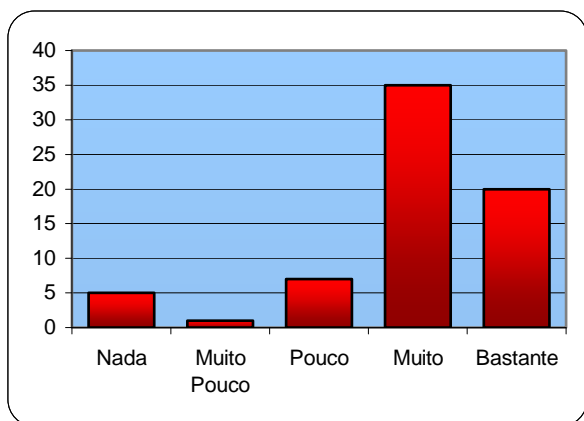


Figura 2- Formação subsidiada pelo Exército

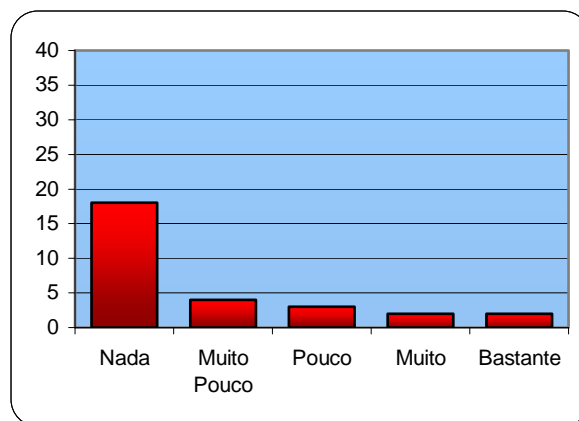


Figura 3 – Formação subsidiada pelo Oficial

1.3.3.2 Nomeação para desempenho de funções após a formação

Formação subsidiada pelo Exército (Figura 4)	
– A nomeação de funções NÃO considerou a formação obtida	13,23 %
– A nomeação de funções considerou MUITO POUCO a formação obtida ...	5,88 %
– A nomeação de funções considerou POUCO a formação obtida	19,11 %
– A nomeação de funções considerou MUITO a formação obtida	42,64 %
– A nomeação de funções considerou BASTANTE a formação obtida	19,11 %



Formação subsidiada pelo Oficial e declarada ao Exército (Figura 5)

– A nomeação de funções NÃO considerou a formação obtida	51,72 %
– A nomeação de funções considerou MUITO POUCO a formação obtida ...	28,57 %
– A nomeação de funções considerou POUCO a formação obtida	10,34 %
– A nomeação de funções considerou MUITO a formação obtida	17,24 %
– A nomeação de funções considerou BASTANTE a formação obtida	0,00 %

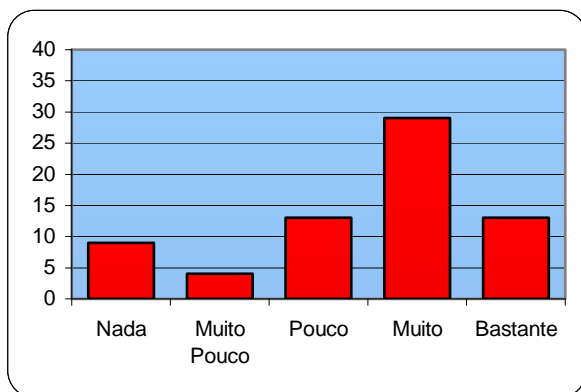


Figura 4- Formação subsidiada pelo Exército

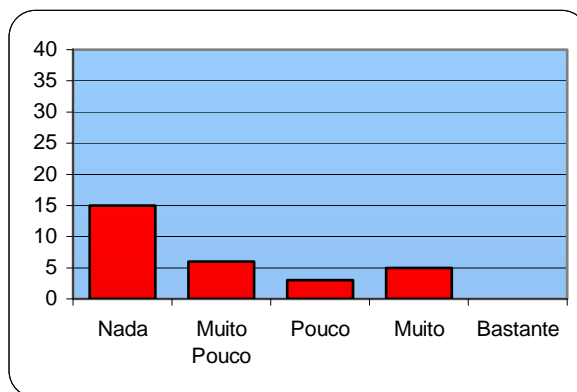


Figura 5 – Formação subsidiada pelo Oficial

1.3.4 Exploração das competências adquiridas

Formação subsidiada pelo Exército (Figura 6)

– A quantidade de ideias e proposta aceites foi em quantidade MUITO INFERIOR às recusadas	3,03 %
– A quantidade de ideias e proposta aceites foi em quantidade INFERIOR às recusadas	18,18 %
– A quantidade de ideias e proposta aceites foi em quantidade IGUAL às recusadas	21,21 %
– A quantidade de ideias e proposta aceites foi em quantidade SUPERIOR às recusadas	48,48 %
– A quantidade de ideias e proposta aceites foi em quantidade MUITO SUPERIOR às recusadas	9,09 %

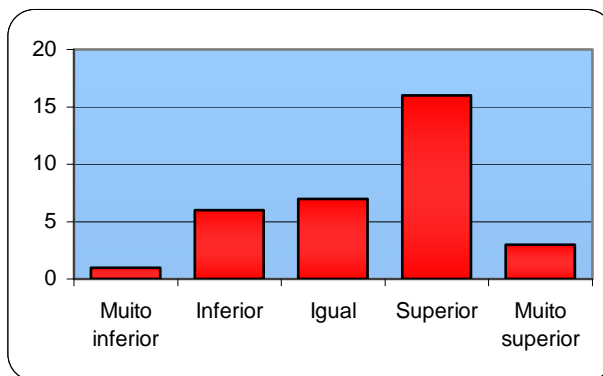


Figura 6



Anexo I - GUIÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista conduzida no Departamento de Formação da EDP

1. Em termos genéricos quais os objectivos, que pretendem atingir com a formação ?
2. A empresa dispõe de um Plano de Formação? Em caso afirmativo, qual a sua periodicidade ?
3. As acções de formação da empresa, são sustentadas num diagnóstico de necessidades ?
Em caso afirmativo, como se processa esse diagnóstico e quais as fontes de expressão dessas necessidades ?
4. É feita a análise de funções ? Quem elabora essa análise, que habilitações possui para o efeito e onde as adquiriu ?
5. Qual a importância atribuída pela empresa, às acções de formação efectuadas em organismos exteriores à empresa ?
6. Quais os critérios que conduzem à opção pela formação externa ?
7. Quais as implicações para a empresa, que identifica neste tipo de formação ?
8. A EDP efectua a validação externa da formação efectuada, nomeadamente a obtida em organismos exteriores à empresa ? Em caso afirmativo, a que métodos recorre ?
9. É frequente os formandos após uma acção de formação, encontrarem no seu contexto de trabalho bloqueios à implementação dos conceitos adquiridos ?
Se sim, que medidas são tomadas no sentido de ultrapassarem essa situação ?
Se não, como conseguem tal facto ?
10. Constitui preocupação da empresa o aproveitamento da auto-formação, obtida pelos colaboradores da empresa ?
Em caso afirmativo, como essa auto-formação é conciliada com as necessidades da empresa?
11. Existe algum programa de incentivos à auto-formação ?
Em caso afirmativo, em que consiste esse programa ?



Entrevista conduzida na Mudança e Recursos Humanos, S.A (MRH) do Grupo EDP

1. Qual o efectivo da MRH ?
2. Como está organizada a MRH ?
3. Qual a missão, finalidades e tarefas da MRH e dos seus principais departamentos, em especial os ligados à concepção, execução e avaliação da formação ?
4. Qual é o plano de formação da EDP ? E qual a sua periodicidade ?
5. As acções de formação da empresa, são sustentadas num diagnóstico de necessidades ?
Em caso afirmativo, como se processa esse diagnóstico e quais as fontes de expressão dessas necessidades ?
6. Qual a intervenção da EDP e da MRH na determinação das necessidades de formação ?
7. Qual é o processo de formação existente e de que fases se compõem ?
8. É feita a análise de funções ? Quem elabora essa análise, que habilitações possui para o efeito e onde as adquiriu?
9. Durante todas as fases do processo de formação, a EDP é alguma vez consultada ou informada sobre os resultados obtidos ou o caminho a seguir ?
10. A MRH está satisfeito com os resultados obtidos com a formação ?
11. Como obtém essa informação ?

Entrevista conduzida na DAMP / Comando de Pessoal

1. Sendo as necessidades globais de formação dos Oficiais do QP, levantadas anualmente pelo EME, como o Comando de Pessoal intervém neste processo ?
2. Existem situações em que Oficiais do QP, por sua iniciativa adquirem novas competências em organismos civis (doutoramentos, mestrados, pós-graduações, licenciaturas) e que posteriormente requerem o averbamento dessa formação nos seus documentos.
Nestas situações existem algumas orientações ou práticas, no sentido do aproveitamento dessa formação pelo Exército ?
3. A DAMP possui alguma base de dados com a formação externa de cada Oficial do QP, quer a subsidiada pelo Exército, quer a subsidiada pelo próprio e declarada à organização ?
4. Nas situações em que Oficiais requerem ao Exército, o subsídio de cursos em entidades exteriores à organização, a DAMP é envolvida no processo facultando informação, por exemplo sobre a quantidade de Oficiais com a mesma habilitação ?



Entrevista conduzida ao Chefe da Repartição de Instrução / Divisão Pessoal do EME

1. A formação externa no Exército é a possível, ou resulta de uma metodologia formal de diagnóstico de necessidades ?
Em caso afirmativo, a metodologia contempla a recolha de dados, sobre a situação actual e a sua interpretação à luz dos objectivos estratégicos definidos superiormente ?
2. Actualmente, quem conduz o processo de diagnóstico de necessidades de formação no Exército ?
3. Existem documentos que definem as responsabilidades das entidades e órgãos, no processo de diagnóstico de necessidades de formação ?
4. É feita a análise de funções ? Em caso afirmativo quem elabora essa análise ?
5. No Plano de Ensino constam alguns cursos superiores, a frequentar em entidades exteriores ao Exército. Porquê essas licenciaturas ?
E neste âmbito, existe alguma directiva superior onde constem os cursos com interesse para a actividade militar ?
6. O Exército efectua a validação externa da formação efectuada em organismos exteriores à organização ? Em caso afirmativo, a que métodos recorre ?
7. Quais os critérios determinados superiormente, para apoio financeiro na frequência de cursos em estabelecimentos de ensino civis ?
8. Existem situações em que Oficiais do QP, por sua iniciativa adquirem novas competências em organismos civis (doutoramentos, mestrados, pós-graduações, licenciaturas) e que posteriormente requerem o averbamento dessa formação nos seus documentos.
Nestas situações existem determinações superiores, no sentido do aproveitamento dessa formação pelo Exército ? Quais ?
9. Actualmente, encontra-se a decorrer algum estudo no âmbito da formação externa ou relativamente ao diagnóstico de necessidades de formação do Exército ? Em caso afirmativo, quais ?

Entrevista conduzida no Instituto Geográfico do Exército (IGeoE)

1. O IGeoE tem subsidiado por verbas próprias, formação em entidades exteriores ao Exército (Doutoramentos, Mestrados, Pós-Graduações) ?
2. Em caso afirmativo, quando o fez e que cursos subsidiou ? E porque razão ao diagnosticarem-se essas necessidades, ela não foram incluídas no Plano de Ensino do Exército ?



Entrevista conduzida na Academia Militar (AM)

1. A AM tem subsidiado por verbas próprias, formação em entidades exteriores ao Exército (Doutoramentos, Mestrados, Pós-Graduações) ?
2. Em caso afirmativo, quando o fez e que cursos subsidiou ? E porque razão ao diagnosticarem-se essas necessidades, ela não foram incluídas no Plano de Ensino do Exército ?
3. Tendo a AM necessidade de possuir um corpo docente, com determinadas habilitações por forma a cumprir exigências da legislação nacional, porque razão o Plano de Ensino do Exército, não espelha essa situação ?

Entrevista conduzida na Armada

1. Qual é o plano de formação da Armada ?
2. Como é elaborado esse plano de formação ?
3. Qual é o processo de formação existente e de que fases se compõem ?
4. É feita a análise de funções ? Quem elabora essa análise, que habilitações possui para o efeito e onde as adquiriu?
5. Durante todas as fases do processo de formação, as chefias da Armada são alguma vez consultadas ou informadas sobre os resultados obtidos ou o caminho a seguir ?
6. Quais os cursos ministrados na Armada por formação externa?
7. A formação externa da Armada é a possível, ou resulta de uma metodologia de diagnóstico de necessidades de formação ?
8. Que metodologia é utilizada no diagnóstico de necessidades de formação externa ?
9. Quais os critérios que conduzem à opção pela formação externa ?
10. Quais as implicações para a Armada, que identifica neste tipo de formação ?
11. A Armada efectua a validação externa da formação efectuada em organismos exteriores à organização ? Em caso afirmativo, a que métodos recorre ?
12. Constitui preocupação da Armada, o aproveitamento da auto-formação obtida pelos seus Oficiais ? Em caso afirmativo, como essa auto-formação é conciliada com as necessidades de formação da organização ?



Anexo J - QUESTIONÁRIO

Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação de Longa Duração (TILD), do CEM 2000-02, subordinado ao tema “A FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO. NECESSIDADES, IMPLICAÇÕES E REINSERÇÃO”, e destina-se a ser preenchido pelo universo dos Oficiais do Quadro Permanente (QP), oriundos da Academia Militar (AM), que tenham frequentado cursos no exterior da organização, no país ou no estrangeiro e com duração igual ou superior a 03 (três) meses.

A finalidade deste questionário é a de permitir avaliar, em que consiste a Formação Externa dos Oficiais do QP, oriundos da AM e como o Exército tem empregue e explorado essa formação.

O questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL.

1. Indique qual o seu posto.

Capitão Major Tenente-Coronel Coronel

2. Frequentou algum curso no exterior da organização, no país ou no estrangeiro, com duração igual ou superior a 03 (três) meses e **subsidiado pelo Exército** ?

SIM NÃO

2.1. Em caso afirmativo, indique: Que cursos possui ? Qual o grau académico ? Onde foram frequentados ? Em que país ? Ano de conclusão dos cursos ?

Nº Ordem	Identificação do Curso	Grau Académico
1		
2		
3		

Grau Académico : D – Doutoramento; M – Mestrado; LIC – Licenciatura; PG – Pós-Graduação; B – Bacharelato; O – Outros

Nº Ordem	Estabelecimento civil ou militar	País	Ano conclusão
1			
2			
3			



2.2. Refira para cada curso, (tendo como referência o N° Ordem), onde foi colocado e quais as funções para que foi nomeado, nos 03 (três) anos, que se seguiram à conclusão dos mesmos ?

N° Ordem	UU/EE/OO	Funções que desempenhou
1		
2		
3		

2.3. Em que medida considera, que os conhecimentos adquiridos em cada curso que frequentou, foram considerados quando da suas colocações após os cursos ? (assinale com uma cruz)

N° Ordem	Nada	Muito Pouco	Pouco	Muito	Bastante
1					
2					
3					

2.4. Em que medida considera, que os conhecimentos adquiridos em cada curso que frequentou, foram considerados pelas UU/EE/OO onde foi colocado, quando das suas nomeações de funções ? (assinale com uma cruz)

N° Ordem	Nada	Muito Pouco	Pouco	Muito	Bastante
1					
2					
3					

3. Frequentou algum curso no exterior da organização, **a nível particular** e com duração igual ou superior a 03 (três) meses ?

SIM NÃO

3.1. Em caso afirmativo, indique : Que cursos possui ? Qual o grau académico ? Onde foram frequentados ? Ano de conclusão dos cursos ? Declarou a conclusão ao Exército?

N° Ordem	Identificação do Curso	Grau Académico
1		
2		

Grau Académico : D – Doutoramento; M – Mestrado; LIC – Licenciatura; PG – Pós-Graduação; B – Bacharelato; O – Outros



Nº Ordem	Estabelecimento	Ano conclusão	Declarou	
			SIM	NÃO
1				
2				

3.2. Refira para cada curso, cuja conclusão foi comunicada superiormente (tendo como referência o Nº Ordem), onde foi colocado e quais as funções para que foi nomeado, nos 03 (três) anos, que se seguiram à conclusão dos mesmos ?

Nº Ordem	UU/EE/OO	Funções que desempenhou
1		
2		

3.3. Em que medida considera, que os conhecimentos adquiridos em cada curso que frequentou e que são do conhecimento do Exército, foram considerados quando da suas colocações após os cursos ? (assinale com uma cruz)

Nº Ordem	Nada	Muito Pouco	Pouco	Muito	Bastante
1					
2					

3.4. Em que medida considera, que os conhecimentos adquiridos em cada curso que frequentou e que são do conhecimento do Exército, foram considerados pelas UU/EE/OO onde foi colocado, quando das suas nomeações de funções ? (assinale com uma cruz)

Nº Ordem	Nada	Muito Pouco	Pouco	Muito	Bastante
1					
2					

(Se o seu posto fôr CAPITÃO ou se a formação externa que possui, foi obtida a título particular, terminou aqui o questionário)



4. Nas situações em que a sua função possibilitou a aplicação dos conhecimentos adquiridos, nos cursos que frequentou subsidiados pelo Exército no exterior da organização :

Indique se na totalidade de ideias ou propostas, por si efectuadas ao escalão superior, as aceites foram em quantidade inferior ou superior às recusadas ? (*assinale com uma cruz*)

Muito inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito superior



Obrigado pela disponibilidade demonstrada no preenchimento deste questionário.

Os dados fornecidos serão mantidos CONFIDENCIAIS e utilizados exclusivamente no âmbito do Trabalho de Investigação de Longa Duração (TILD), do CEM 2000-2002, subordinado ao tema “A FORMAÇÃO EXTERNA DOS QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO. NECESSIDADES, IMPLICAÇÕES E REINSERÇÃO.