

***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.

**TREINO OPERACIONAL E MODELO DE FORMAÇÃO
CONTÍNUA DO EXÉRCITO**

**ANTÓNIO PEDRO MATIAS RICARDO ROMÃO
MAJOR DE ARTILHARIA**

Agradecimentos

Uma sincera nota de agradecimento a todos quantos nos apoiaram na elaboração deste trabalho, pela disponibilidade e generosidade com que sempre nos receberam:

TCor Inf Conde Rendeiro: Chefe da Repartição de Instrução/DivPess/EME

TCor Inf Isidro Pereira: Cmdt do 2º BIMec/SFOR

TCor Inf Marco Serronha: Secção de Ensino de Tática

TCor Cav Espírito Santo: Adjunto do Chefe de Gabinete da IGE

TCor Inf Dias Pascoal: Director de Instrução da EPI

Ten Cor Art José António Feliciano: Cmdt GAC/BMI

TCor Cav José Braga: Director de Instrução da EPC

TCor Inf Mendes Ferrão: Oficial de Operações da BMI

TCor Cav Xavier de Sousa: Cmdt do GCC/BMI

TCor Inf Pedro Ribeiro: Secção de Ensino de Tática

Maj Art Pardal dos Santos: Chefe da Secção de Instrução da EPA

Maj Art Mendes Dias: Adjunto do Director de Instrução do Comando da Instrução

Maj Inf Luís Antunes Andrade: 2º Comandante do 1º BIMec/BMI

Maj Inf Amaral Lopes: Aluno do CEM 2001-2003

Cap Inf Gomes da Silva: Oficial de Operações do 2º BIMec/SFOR

Cap Inf Faria Ribeiro: Adjunto do Oficial de Operações da BMI

Ao nosso Orientador, Maj Inf Francisco José Fonseca Rijo , pela disponibilidade e apoio que sempre nos dispensou.

Índice

Agradecimentos	I
Lista de Abreviaturas	II
Índice	IV
Introdução	1
1. Fundamentação Teórica e Harmonização de Conceitos	4
1.1 Corpo de Conceitos	4
1.2 O Papel da Formação Contínua nas Organizações	5
1.2.1 Generalidades	5
1.2.2 A Formação Resulta de uma Necessidade	8
1.3 Modelo de Formação Contínua	9
1.4 A Formação Contínua no Exército	13
1.4.1 O Sistema de Instrução do Exército	13
1.4.2 A Abordagem Sistémica da Instrução	15
1.4.3 Funcionamento do Sistema	16
1.4.4 O Treino Operacional e a Formação Contínua	18
2. Modelo de Treino Operacional e Metodologia de Avaliação	20
2.1 Modelo de Treino Operacional	20
2.1.1 Determinação de Necessidades de Objectivos de Treino	21
2.1.2 Planeamento do Treino	23
2.1.3 Execução do Treino	24
2.1.4 Avaliação do Treino	25
2.1.5 A Aplicação do Modelo à Formação Contínua do Exército	27
2.2 Metodologia de Avaliação da Aplicabilidade do Modelo de Treino Operacional à Formação Contínua do Exército	28
3. Análise e Interpretação dos Resultados	30
3.1 Metodologia de Recolha de Dados	30
3.2 Metodologia de Análise dos Dados	30
3.3 Interpretação dos Resultados	30
3.3.1 Processo Seguido no Levantamento das Necessidades de Formação	30

3.3.2 Determinação das Necessidades de Formação	31
3.3.3 Planeamento da Formação	34
3.3.4 Avaliação e Correção Contínua do Processo	35
4. Conclusões	37
4.1 Os desvios	37
4.2 As razões dos desvios	37
4.3 Resposta à Questão Inicial	38
5. Propostas	39
5.1 Determinação das Necessidades de Formação	39
5.2 Análise de Funções	39
5.3 Processo de Nomeação para os Cursos	40
5.4 Actividade Inspectiva	41
5.6 A Validação Externa da Formação	41

ANEXOS

ANEXO A - Referencial de Avaliação

ANEXO B - Conceitos Relacionados com a Formação no Exército

ANEXO C – Abordagem Sistémica da Instrução

ANEXO D - Organização e Responsabilidades

ANEXO E –Treino Operacional do 2º BIMec/SFOR

ANEXO F – Questionário Tipo

ANEXO G - Fontes de Investigação Documental

Bibliografia

“Cada vez mais a formação será de um ou de outro modo algo ao longo da vida, pois o adulto e especialmente com conhecimentos superiores, transformar-se-á em formando e formador, em professor e aluno”

Peter Drucker

Introdução

A razão da escolha deste tema para a elaboração do trabalho individual de longa duração (TILD) do nosso Curso de Estado Maior, prende-se com o facto de grande parte da nossa vida militar ter sido consumida em actividades relacionadas com a instrução (formação). Nomeadamente, os últimos dez anos passados na Escola Prática de Artilharia. Aqui pudemos contactar com um vasto leque de experiências nesta área, que vão desde a docência aos vários cursos, quer do Serviço Efectivo Normal (SEN) (praças e quadros), quer do Quadro Permanente (QP) (Oficiais e Sargentos). Esta actividade culminou com o desempenho da função de Adjunto do Director de Estudos e Instrução, com funções inerentes à área da gestão da instrução daquela escola.

A experiência atrás descrita não decorre de qualquer habilitação específica na área da formação. No entanto, serviu para a percepção da grande importância que a formação assume nos dias de hoje, em particular no Exército, constituindo-se como a actividade que empenha maior número de recursos, quer humanos quer materiais. Por outro lado, também ficamos com a percepção de que a Formação Contínua dos Quadros Permanentes do Exército, nomeadamente a dos Oficiais, apresentava várias disfunções, quer quanto a levantamento de necessidades, quer quanto à mais valia que a mesma garante à organização e aos seus recursos humanos.

Considerando que o conceito de Formação Contínua¹ abrange o treino operacional e que este, no Exército se constituiu como uma prática de êxito, uma vez que, tem garantido a adequada preparação dos militares e das Unidades do Exército para as missões que lhe têm sido atribuídas.

¹ Princípio que será justificado ao longo do trabalho.

Foi com o intuito de estabelecer um modelo a aplicar à Formação Contínua do Exército que formulámos a questão inicial que irá delimitar o tema do nosso trabalho e conduzirá toda a investigação: “Em que medida é que no Exército o modelo empregue no Treino Operacional se aplica à Formação Contínua?”.

Face a um tema tão vasto como é a Formação Contínua no Exército e às limitações temporais e físicas inerentes à elaboração do presente TILD, o trabalho irá ser condicionado a um universo que permita verificar com exactidão se os parâmetros definidos no modelo escolhido, estão ou não a ser implementados. Assim, o universo a abordar, incidirá sobre os Capitães oriundos da Academia Militar, utilizando como amostra as Escolas Práticas de Infantaria, Artilharia e Cavalaria e ainda uma Grande Unidade Operacional (Brigada Mecanizada Independente (BMI)), enquanto que o modelo para a sua avaliação será constituído com base no método da referencialização².

Para a elaboração do nosso trabalho baseámos a investigação:

- Na análise de legislação específica sobre as actividades e responsabilidades de planeamento e execução da formação no Exército.
- Em entrevistas realizadas no Estado Maior do Exército, Comando da Instrução, Comando Operacional das Forças Terrestres, Escolas Práticas de Infantaria, Artilharia e Cavalaria, Brigada Mecanizada Independente e a Oficiais que desempenharam funções no Comando de Batalhões das FND³.
- Em questionários efectuados a uma amostra de Oficiais oriundos da Academia Militar⁴.
- Em bibliografia diversa que aborda conceptualmente a questão da Formação Contínua.

Apresentadas as nossas intenções, passamos agora a especificar a estrutura do trabalho:

- Capítulo 1 – Fundamentação Teórica e Harmonização de Conceitos

Neste capítulo faremos a apresentação dos conceitos teóricos relacionados com a formação e que servirão de base ao desenvolvimento do nosso trabalho. Será igualmente apresentado o Sistema de Instrução do Exército, salientando os pontos que consideramos dentro do âmbito deste trabalho.

² O método da referencialização “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

³ Agrupamento DELTA/KFOR e 2º BIMEc/SFOR

⁴ Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 01/02, CEM 00/02 e CEM 01/03

- Capítulo 2 – Treino Operacional e Metodologia de Avaliação

Neste capítulo, falaremos sobre o modelo seguido no treino operacional e sobre a sua aplicação à Formação Contínua no Exército. Justificaremos ainda as razões da construção desse modelo, bem como a sua estrutura e desenvolvimento.

- Capítulo 3 – Análise e Interpretação de Resultados

É feita a análise dos dados obtidos, verificando os pontos de convergência entre o modelo seguido no treino operacional e a realidade da Formação Contínua no Exército, utilizando para o efeito o referencial de avaliação do modelo de Formação Contínua no Exército descrito no capítulo anterior.

- Capítulo 4 – Conclusões

Neste capítulo faremos a apresentação de um resumo da análise dos dados obtidos, dos desvios ou disfunções encontradas e respectivas causas.

- Capítulo 5 – Propostas

Finalizaremos este trabalho com a apresentação de algumas propostas, por nós entendidas como necessárias, para garantir a correcção das disfunções ou desvios encontrados.

Capítulo 1 – Fundamentação Teórica e Harmonização de Conceitos

1.1 Corpo de Conceitos

São vários os conceitos associados à formação e é vulgar verificarem-se algumas discrepâncias sobre a terminologia empregue. Importa pois clarificar quais os conceitos adoptados para o desenvolvimento do presente trabalho.

Segundo a Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), a educação define-se como *“conjunto de actividades que têm por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, de valores e da compreensão em geral, em vez do conhecimento e capacidades práticas relativamente a uma área específica da actividade humana”*⁵.

Ainda de acordo com a NATO o treino define-se como o *“conjunto de actividades que têm por finalidade conferir capacidades práticas ou conhecimentos específicos e/ou inculcar atitudes apropriadas”*⁶.

Definidos que estão os termos associados à formação, vamos agora definir o conceito de formação. Segundo Jean Berbaum, a formação é uma *“intervenção que visa contribuir para a emergência de uma resposta comportamental nova por parte dos sujeitos”*⁷. Há formação sempre que existe um dispositivo montado com essa finalidade.

Este conceito corresponde ao conceito de formação entendido em sentido lato e incorpora todo o espectro de actividades de educação e formação anteriormente referidos. Pelo que podemos afirmar:

$$\text{FORMAÇÃO} = \text{EDUCAÇÃO} + \text{TREINO}$$

No entanto, tal como referimos anteriormente, esta é a acepção generalista da formação, existindo outras formas de abordar esta questão. Se analisarmos atentamente os conceitos preconizados pela OTAN e anteriormente referidos, temos duas actividades interdependentes, a educação e o treino, em que a primeira tem por finalidade o desenvolvimento global do indivíduo e a segunda visa habilitar o indivíduo para o desempenho de funções específicas no interior da organização. Nesta acepção, o treino corresponde ao conceito de formação

⁵ NATO, ENTWG/TT-PUB 1, Glossário de termos NATO de Tecnologia de Educação e Treino, pág 3

⁶ Idem, pág 15.

⁷ AAVV, Glossário de Termos de Formação, pág 3.

preconizado na terminologia aceite pelo Governo Português⁸ e será este o conceito de formação que adoptaremos para o desenvolvimento do nosso trabalho.

Convém ainda referir que esta semelhança entre treino e formação, se deve ao facto de na escola anglo-saxónica a formação ser designada por treino.

Quanto à finalidade a formação pode ser inicial ou contínua. Enquanto a primeira se define como o “conjunto de actividades que visam a aquisição das capacidades indispensáveis para o início do exercício de uma profissão”, a segunda define-se como “o conjunto de actividades que visam assegurar o aprofundamento e actualização de conhecimentos e de competências profissionais, bem como, possibilitar a mobilidade e a progressão na carreira”⁹.

Outro conceito que muitas vezes aparece associado à formação é o de instrução¹⁰. O Exército tradicionalmente tem utilizado este conceito, quer para designar a formação, quer para designar a actividade do professor ou formador, quando o alvo da formação são militares dos regimes de RV/RC e SEN. A utilização deste conceito em ambas as situações não se nos afigura como a mais correcta, uma vez que, consideramos redutor distinguir a classificação de acordo com o universo dos militares abrangidos (QP ou RV/RC e SEN).

1.2 O Papel da Formação Contínua nas Organizações

1.2.1 Generalidades

As organizações nasceram da necessidade de congregar esforços com vista à obtenção de objectivos comuns. Actualmente vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos (hospitais, escolas, empresas, forças armadas, governo, etc.) nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos (produção de bens e/ou serviços). Pelo atrás descrito, podemos concluir que as organizações utilizam as pessoas para atingir objectivos. Para isso torna-se necessário que as pessoas que as compõem estejam aptas a agir de forma eficaz e eficiente¹¹. Por outras palavras, as organizações necessitam de dispor das pessoas com as competências¹² adequadas.

⁸ Comissão Interministerial para o Emprego, *Terminologia de Formação Profissional*, pág 15

⁹ De acordo com a análise que efectuamos à seguinte legislação: Artº 3º do Dec-Lei nº 401/91, Artº 35º da Lei nº 46/86 - Lei de Bases do Sistema Educativo e Artº 72º do Dec-Lei nº 235/99 – Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

¹⁰ Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 6

¹¹ Idem, pág 4

¹² Idem, pág 3

Acontece que hoje em dia, a explosão das novas tecnologias, a mundialização da economia e o aumento dos fluxos de informação provocam uma mutação constante no ambiente envolvente, o que obriga as organizações a contínuas adaptações, dependendo mesmo a sua sobrevivência da sua capacidade de adaptação. “E a capacidade de adaptação dependerá da preparação do seu pessoal para a mudança e da sua motivação”¹³. Toda esta envolvente exige continuamente às pessoas que compõem as organizações novas competências técnicas e humanas, pelo que, a formação inicial, por muito sofisticada que seja não lhes garante as competências necessárias para toda a sua carreira, tornando-se a existência da Formação Contínua um imperativo. Podemos mesmo afirmar que, apenas é possível fazer face à mudança com pessoas devidamente informadas e formadas, num processo que lhes possibilitará não só adaptarem-se, como também, e fundamentalmente, anteciparem essa mudança.

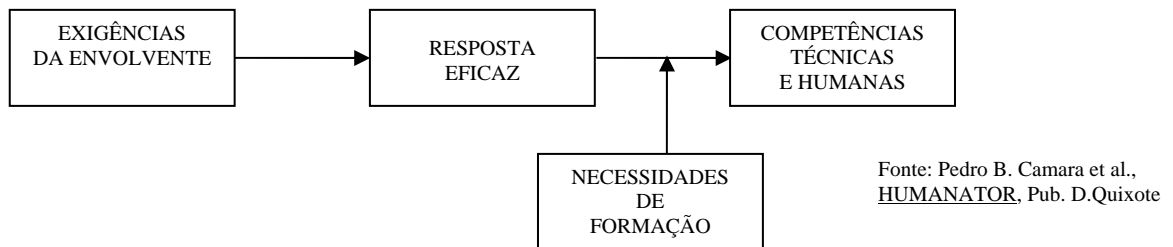


Figura 1 - As necessidades de formação resultado das exigências de uma resposta eficaz à envolvente

As Forças Armadas em geral e o Exército em particular não são alheias a toda esta dinâmica de mudança. Vejamos alguns exemplos:

- O actual ambiente operacional e a conseqüente redefinição do conceito de segurança face a ameaças multidireccionais de âmbito global e tão diversas como a proliferação de armas nucleares, as conseqüências do excesso demográfico e dos problemas ambientais, o narcotráfico e o terrorismo e, por outro lado, a tendência para a redução dos recursos atribuídos à Defesa, bem como, a propensão para alianças, apontam para o emprego de forças conjuntas e combinadas. Dadas as grandes dificuldades que ainda se sentem neste domínio, torna-se necessário formar e treinar os comandantes e quadros e passar depois ao treino da Força de forma integrada, pelo que a formação e o treino serão a chave do sucesso.

¹³ Pedro B. da Camara et al., HUMANATOR, pág 319

- As novas missões internacionais exigem militares com a adequada formação linguística, boa formação cívica e jurídica, nomeadamente no âmbito do direito internacional e da intermediação de conflitos.
- Por último, o grande desafio na área militar passa pela concepção de um aparelho militar moderno no investimento em novos equipamentos e no acesso às chamadas tecnologias militares emergentes, cuja existência exige pessoal altamente proficiente e motivado.

Apesar de inúmeros outros exemplos serem susceptíveis de apresentação, os anteriormente referidos procuram evidenciar alguns dos desafios que se colocam ao Exército no início do século XXI e demonstram que grande parte da sua resposta passa por uma adequada Formação Contínua dos seus quadros.

Já atrás referimos que para atingir os seus objectivos as organizações necessitam de dispor de pessoas com as competências adequadas à consecução dos objectivos da organização. Logo, a Formação Contínua, na perspectiva das organizações, tem por finalidade proporcionar ao seu pessoal as competências, os comportamentos e as atitudes em função de fins muito precisos. Esta preocupação traduz-se na necessidade de se dispor de um adequado dispositivo de determinação de objectivos (a partir da análise de necessidades) e de mecanismos de regulação do processo de formação, tendo em vista assegurar que o que os formandos aprendem está relacionado com o seu campo de trabalho, porque senão a formação será um desperdício de recursos.

Dizer que a formação por si só constitui a chave para a obtenção das competências desejadas, não é de todo correcto, porque o que esta transmite ao formando são capacidades¹⁴, que para se tornarem em competências exigem que o formando as saiba mobilizar de modo pertinente e no momento oportuno numa situação de trabalho. “Hoje em dia sabe-se que a transferência¹⁵ de conhecimentos não é automática, adquire-se por meio do exercício e de uma prática reflexiva, em situações que possibilitam mobilizar os saberes, transpô-los, combiná-los e inventar uma estratégia original a partir de recursos que não a contêm e não a ditam”¹⁶. É da aplicação efectiva das capacidades adquiridas aos problemas concretos que resulta a competência. Nesta perspectiva, podemos afirmar que o processo de produção de competências envolve não só o sistema de formação, como também a própria organização,

¹⁴ Conhecimentos, perícias e atitudes.

¹⁵ Transferência é o processo que permite aplicar conhecimentos ou habilidades adquiridas em novas situações.

¹⁶ Perrnaud, Construir Competências, pág 3

pois se a competência só existe quando é aplicada, isso quer dizer que a organização, local de aplicação também intervém na produção de competências.

Esta constatação compromete a organização com o processo de produção de competências, uma vez que, ao proporcionar uma acção de formação a um seu colaborador, a organização deve simultaneamente assumir o compromisso de lhe proporcionar a oportunidade para aplicar as capacidades adquiridas. Porque caso contrário, ele rapidamente esquecerá o que aprendeu e a formação foi um desperdício de recursos ou, pior, a organização passará a dispor de um colaborador frustrado, logo desmotivado.

1.2.2 A Formação Resulta de Uma Necessidade

A formação não é um fim em si, nem uma panaceia para todos “os males”. Portanto, não se justifica na organização por si mesma, mas pela contribuição para a eficiência e eficácia da organização. E sempre que se verificar uma diferença entre a eficiência ou a eficácia real da organização e as desejadas, a resposta pode não ser “mais formação”.

No seu livro *Análise dos Problemas de Proficiência*, os autores Robert Mager e Peter Pipe referem que a resposta só é de formação quando o pessoal não sabe realizar o trabalho de acordo com os padrões estabelecidos. E algumas vezes as causas não se devem a estas circunstâncias¹⁷.

O Exército dos Estados Unidos identifica seis dimensões de um sistema de proficiência¹⁸: a doutrina, a formação, a liderança, a organização, o material e a qualidade dos soldados.

Quando o êxito se define como o cumprimento da missão de uma organização, a formação representa só uma opção das dimensões que devemos considerar. Juntas, estas dimensões formam um sistema de proficiência, que nem o melhor sistema de formação do mundo poderá corrigir, se as outras dimensões não estiverem suficientemente desenvolvidas. “Que se coloque um colaborador bem formado num mau sistema e o sistema ganhará sempre”¹⁹.

¹⁷James B. Ellsworth, Melhorar o Treino ou a Eficiência do Trabalho, pág 31

¹⁸Gordon R. Sullivan e Michael V. Harper, Hope is not a Method, pág 103

¹⁹James B. Ellsworth, op cit, pág 31

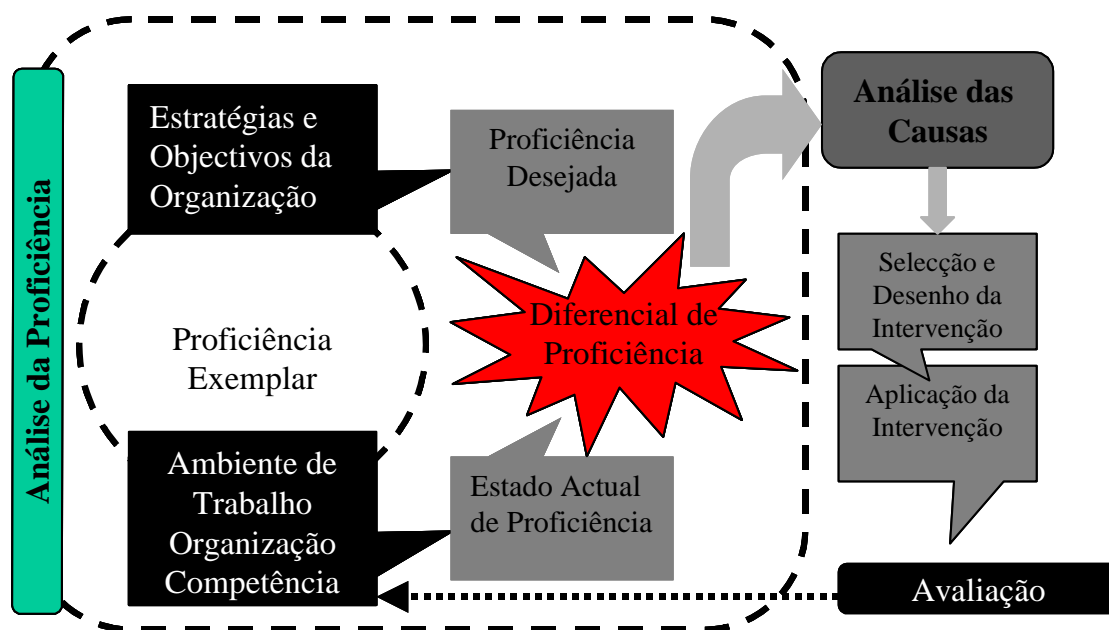


Figura 2 - Modelo da Tecnologia da Eficiência Humana (HPT)

Fonte: James B. Ellsworth, Melhorar o Treino ou a Eficiência do Trabalho, in *Military Review*, Hispano-American May-June 2001, pg. 33

Conforme se encontra ilustrado na figura 2, sempre que se verificar um diferencial entre a proficiência desejada e a proficiência actual, há que analisar as causas com o objectivo de seleccionar e desenhar a intervenção que corrija essa diferença. No entanto, a solução para alcançar a proficiência desejada pode incluir uma intervenção em qualquer das dimensões, separadas ou combinadas. Então deve analisar-se a mais rentável série de medidas e soluções para assegurar que o custo não excede os benefícios. Daqui se conclui que, sempre que se verifica uma disfunção, há que identificar correctamente o problema e verificar se existe mesmo uma necessidade de formação, porque caso contrário a formação não contribuirá para a correcção do mesmo.

1.3 Modelo de Formação Contínua

Qualquer que seja o modelo²⁰ de Formação Contínua adoptado por uma organização, ele deve dar resposta a três finalidades²¹: consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparar o futuro. Estas finalidades remetem-nos para três prazos, o curto prazo (no máximo

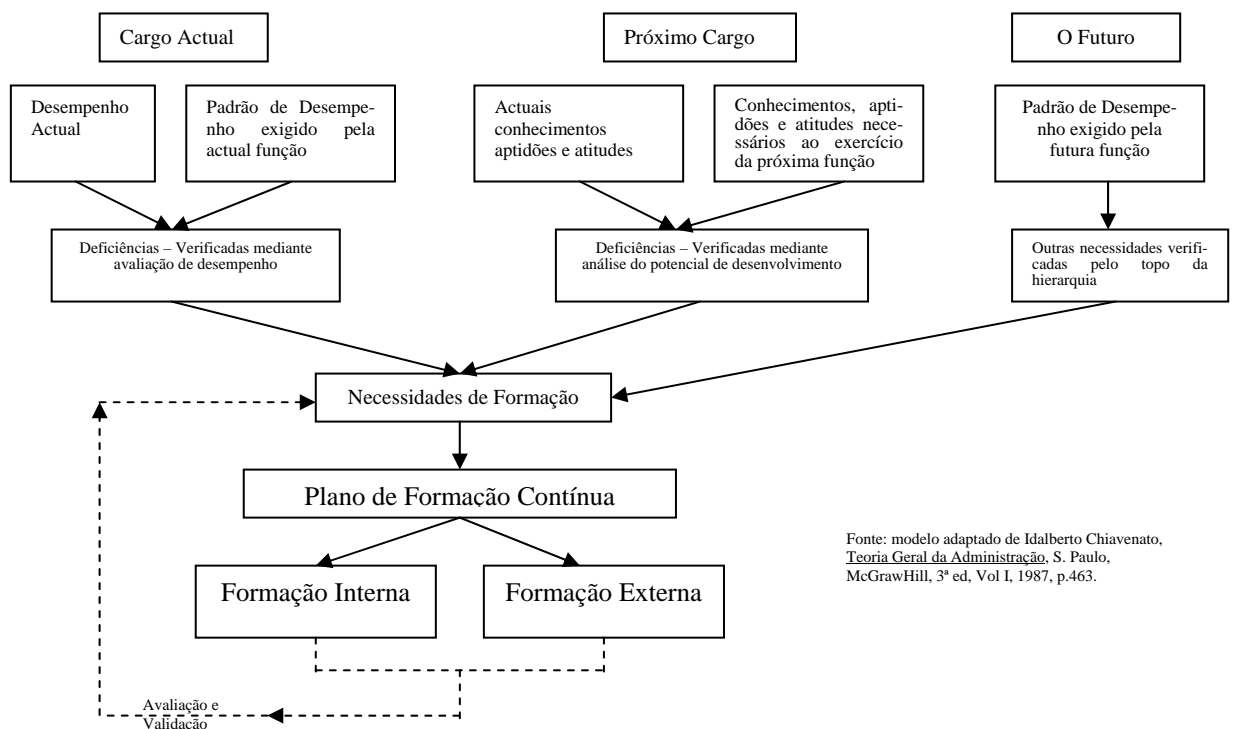
²⁰ Modelo é uma representação estruturada e reduzida de uma realidade, Nigel Morris

²¹ Alain Meignant, *A Gestão da Formação*, pág 60

um ano), o médio prazo (três a cinco anos) e o longo prazo (cinco a dez anos), respectivamente.

Em termos genéricos podem apontar-se os seguintes objectivos da Formação Contínua:

- Actualizar os conhecimentos e fazer adquirir novos conhecimentos (curto prazo);
- Permitir especializações (curto prazo);
- Assegurar o desenvolvimento da competência profissional (curto/médio prazo);
- Abrir possibilidades de promoção, mobilidade ou reconversão profissional (médio / longo prazo);
- Acompanhar mudanças na organização (médio / longo prazo)
- Proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas (médio/longo prazo).



Fonte: modelo adaptado de Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.463.

Figura 3 - Modelo de Formação Contínua

Da análise da figura 3 verificamos que, de um modo geral, qualquer modelo de formação envolve quatro fases:

Fase 1: Inicia-se com a determinação das necessidades de formação, necessidades essas que podem resultar das necessidades de competências da organização, da identificação de deficiências no desempenho, ou para acompanhar uma mudança organizacional.

Nesta fase é extremamente importante que a necessidade de formação seja igualmente sentida pela organização e pelo colaborador, é a eterna dialéctica da necessidade da organização versus o desejo²² do colaborador:

- Se a organização tem uma necessidade de formação, mas as pessoas envolvidas não têm desejo de se formar porque não sentem essa necessidade, a organização pode optar por obrigar as pessoas a formarem-se, obtendo conseqüentemente resultados medíocres, uma vez que ninguém aprende se não tiver esse desejo. Por outro lado, a organização pode optar por adiar ou mesmo renunciar à acção de formação, assumindo os inconvenientes que daí advirão.
- Se um colaborador tem o desejo de se formar, não existindo necessidade por parte da organização, mas mesmo assim ele vai formar-se, teremos também um colaborador frustrado (conseqüentemente desmotivado), porque não pode aplicar o que aprendeu na organização e a formação é olhada com desconfiança por parte da organização.
- Pode ainda acontecer uma situação mais absurda que é o caso em que nem existe necessidade por parte da organização, nem desejo de se formar por parte dos colaboradores. É a situação que ocorre quando a um grande grupo é imposta, pela hierarquia, uma acção de formação do tipo “têm de passar todos por lá”. Neste caso as pessoas vão formar-se constrangidas e forçadas, numa formação normalmente padronizada que não tem em linha de conta as suas situações particulares. Neste caso, normalmente o rendimento é fraco.
- Quando existe a necessidade e o desejo, então as condições de êxito encontram-se reunidas, uma vez que assim se terá encorajado os colaboradores a desenvolverem as suas competências, ter-se-lhes-á dado o desejo de se formar e as indicações para orientar esse desejo de maneira positiva.

²² Alain Meignant, op cit, pág 152

Fase 2: Nesta fase é efectuado o planeamento da formação que culmina com a elaboração do Plano de Formação²³. O órgão responsável pela gestão da formação, face às necessidades determinadas anteriormente, selecciona de entre as possibilidades de formação interna (soluções de formação já existentes ou a conceber no interior da organização) e de formação externa (acções que se venham a realizar externamente) quais as soluções que permitam colmatar as necessidades anteriormente determinadas.

Fase 3: Nesta fase decorre a acção de formação cujo objectivo é permitir aos elementos envolvidos adquirir as competências necessárias à organização.

Fase 4: A avaliação e validação do processo.

A avaliação da formação visa essencialmente medir a eficácia e a eficiência desta, ou seja, medir e julgar os resultados e impacto que a formação operou ao nível dos indivíduo, do seu desempenho e na própria organização.

Para se obterem os dados necessários, a avaliação deve incidir sobre todo o sistema de formação, ou seja:

- O programa enquanto conteúdo de ensino (os fins e os objectivos da formação).
- A metodologia seguida, quer dizer, o modo de funcionamento do sistema. O que se faz e como se faz para atingir os objectivos.
- Os formadores, no que respeita à forma como aplicam os métodos e as técnicas e o uso que fazem dos equipamentos postos à sua disposição.
- A instituição e a estrutura de formação, para avaliar sua flexibilidade na procura e adaptação de respostas às dificuldades surgidas.
- Os resultados obtidos.
- Os formandos no que respeita às suas aquisições relativamente aos objectivos.
- A avaliação, como parte integrante do processo, com a finalidade de apurar se o tipo de avaliação usado, os meios e os instrumentos, se adequam à sua função.

²³ Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 7

- Os custos, para determinar se uma dada actividade de formação foi efectuada ao melhor custo.

Quanto à validação, é a acção que permite não só verificar se os objectivos anteriormente estabelecidos foram atingidos, mas também que estes continuam a reflectir os requisitos dos diversos cargos²⁴. Inclui a validação interna e a validação externa.

A validação interna é o processo de determinar em que medida a formação levou os formandos a atingir os objectivos de formação. É efectuada através da execução do programa de testes, relatórios de curso, questionários e entrevistas. Envolve não só o progresso dos formandos, como também as opiniões dos formadores e formandos quanto ao sucesso do processo de formação.

A validação externa é um processo que determina se os objectivos da formação estão realisticamente apoiados nos requisitos dos cargos, para os quais foram concebidos. Efectua-se após o formando terminar a acção de formação e recorre a informações dos ex-formandos, dos seus chefes directos e das respectivas chefias. A análise desta informação permite determinar se a acção de formação preparou ou não os indivíduos para o trabalho que têm de executar.

1.4 A Formação Contínua no Exército

1.4.1 O Sistema de Instrução do Exército

De acordo com Projecto de Regulamento Geral da Instrução do Exército, entende-se por Sistema de Instrução do Exército (SIE)²⁵: *o conjunto de entidades, actividades e processos que visam o desenvolvimento do potencial humano da instituição, em todas as suas fases de permanência na organização, para a satisfação dos objectivos do Exército e a valorização individual dos seus elementos.*

Este documento apesar de ainda não se encontrar aprovado, já serve de orientação ao funcionamento da Instrução no Exército, nomeadamente à elaboração dos respectivos planos de execução, a saber: Plano de Ensino, Plano de Formação Nacional, Plano de Formação no Estrangeiro e Plano de Instrução Militar.

O Sistema de Instrução do Exército tem três componentes:

²⁴ Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 2

²⁵ Projecto de RGIE, 1ª Parte, O Sistema de Instrução do Exército, pág 3 de 6

- Uma componente de carácter genérico, que se insere no sistema de ensino nacional, com a finalidade de obter resultados a longo prazo, traduzindo-se no desenvolvimento geral do indivíduo, estimulando-lhe a capacidade de raciocínio e de reflexão, memória, espírito e análise críticas, criatividade e inovação, designada por **Ensino**.
Se confrontarmos este conceito com a base conceptual que consideramos para o desenvolvimento deste trabalho (página 4), verificamos que o ensino corresponde ao conceito de educação anteriormente referido.
- Uma segunda componente, específica da instituição, que incorpora a formação necessária à satisfação das necessidades do Exército, e tem como objectivo a aquisição de saberes, capacidades e qualidades pessoais, exigidas por uma actividade ou função particulares, designada por **Formação**²⁶.
- Uma terceira componente igualmente específica que permite, através da prática sistemática e planeada, de carácter individual ou em grupo, aperfeiçoar e/ou manter as capacidades/saberes/aptidões obtidas através das duas primeiras componentes, designada por **Treino**²⁷.

O **Ensino** no Exército articula-se nas seguintes divisões: Ensino Básico (2º e 3º ciclos), Ensino Secundário, Ensino Superior (Politécnico e Universitário) e Modalidades Especiais de Ensino (Ensino à Distância, Ensino Recorrente, e o Ensino de Graduação).

A **Formação** no Exército articula-se nas seguintes divisões: a Instrução Militar²⁸ (destinada aos militares que ingressam no Exército), a Formação Contínua e a Formação Profissional²⁹.
Devido ao âmbito do nosso trabalho definimos, desde já, o conceito de **Formação Contínua**: *conjunto de actividades de formação que visa fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargos específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior.*

Quanto ao **Treino** no Exército articula-se nas seguintes divisões: Treino na Função³⁰, Treino Orientado³¹ e Treino Operacional, definindo-se o **Treino Operacional** como: *o conjunto de*

²⁶ Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 5

²⁷ Idem, pág 8

²⁸ Idem, pág 6

²⁹ Idem, pág 5

³⁰ Idem, pág 8

actividades de treino que se destinam à manutenção e aperfeiçoamento das capacidades operacionais dos militares do Exército, individual ou colectivamente.

Este tipo de actividade de instrução é da responsabilidade do Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT), contando no que diz respeito à concepção do programa de treino, apoio-pedagógico, validação e avaliação, com a colaboração do Comando da Instrução. É neste conjunto de tarefas que se inserem os exercícios operacionais.

De acordo com a articulação preconizada no Projecto de RGIE, o Ensino de Graduação inclui o Curso de Promoção a Capitão, o Curso de Promoção a Sargento Chefe e o Estágio de Sargento Ajudante. No entanto, estes cursos têm por finalidade habilitar o militar para o desempenho das funções específicas do posto imediato, contrariando a finalidade do Ensino (ou da Educação) que visa obter resultados a longo prazo. Assim sendo, e de acordo com os conceitos expostos no início deste trabalho e no Projecto de RGIE, afigura-se-nos mais correcto enquadrar estes cursos no âmbito Formação Contínua.

1.4.2 Abordagem Sistémica da Instrução

O modelo conceptual do SIE baseia-se numa metodologia designada por Abordagem Sistemática da Instrução (ASI)³², cuja essência se fundamenta na Teoria dos Sistemas.

Esta metodologia adoptada pelo Exército em 1983 engloba cinco fases ou etapas³³: **análise** (análise da função, selecção e análise de tarefas, definição dos objectivos de instrução); **concepção** (concepção dos cursos e do sistema de avaliação), **preparação** (selecção dos métodos e meios de instrução); **execução** (conduta e validação da instrução); **controlo** (modificação e actualização da instrução).

O Exército através da aplicação deste método dispõe de uma poderosa ferramenta que, se aplicada correctamente, lhe permitirá resolver todos os problemas de formação. Do método destacam-se a importância da análise de funções como ponto de partida, a importância do controlo como mecanismo regulador que assegura o aspecto dinâmico do processo.

³¹ Ibidem.

³² O modelo é descrito em pormenor no Anexo C – Abordagem Sistémica da Instrução

³³ EME, MT 110-1, *A Abordagem Sistémica da Instrução 1ª Parte*, pág 3-4 e 3-5

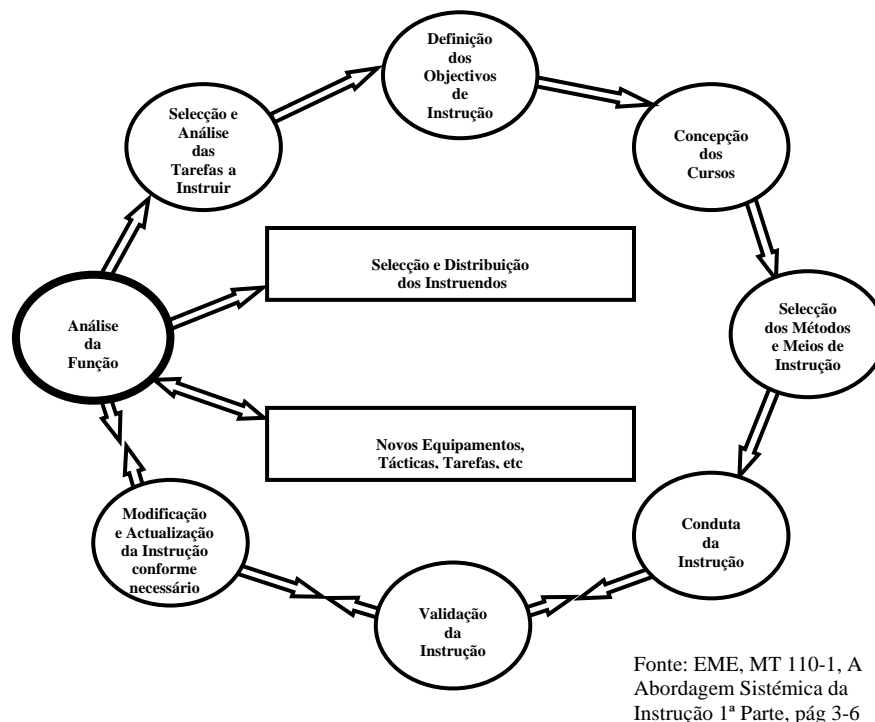


Figura 4 - Modelo da Abordagem Sistémica da Instrução

1.4.3 Funcionamento do Sistema

De acordo com o Projecto de RGIE³⁴, apresentamos agora como é que teoricamente está preconizado funcionar o Sistema de Instrução do Exército.

O Gen CEME enquadrado pelas directrizes políticas articula a Missão do Exército e difunde, através de directivas periódicas, as suas orientações para a organização. O EME, com base nessas orientações, estabelecerá os objectivos organizacionais e determinará as necessidades para a sua consecução, de entre as quais se destacam as necessidades de competências.

Com base nos objectivos da organização, vão sendo construídos, através de um processo em cascata, os objectivos sectoriais dos vários órgãos subordinados. Deste modo cada nível da organização toma conhecimento dos objectivos a atingir e determina, por sua vez, as suas necessidades.

Assim, serão então levantadas todas as necessidades de competências, posteriormente enviadas ao Comando do Pessoal e ao Comando da Instrução.

³⁴ Ver Anexo D – Organização e Responsabilidades

Ao Comando do Pessoal competirá integrar as necessidades com as existências e determinar os quantitativos do pessoal a habilitar com as capacidades necessárias, após o que procederá à nomeação do mesmo.

O Comando da Instrução verificará então as necessidades para as quais já existe solução de formação e as necessidades para as quais não existem soluções, sendo necessária a concepção de novas soluções ou a adaptação de algumas das existentes. Com base neste levantamento, as primeiras serão incluídas no plano adequado (Ensino ou Formação), quanto às segundas o Gen CmdInstr definirá, quem as vai conceber. Seguidamente serão apurados os custos relativos às acções de formação e por último todos estes elementos serão enviados e sujeitos a aprovação do Gen CEME.

Aprovado, cada plano será então posto em execução pelo Comando da Instrução: as acções de formação já existentes às Escolas Práticas³⁵ ou Centros de Instrução³⁶ mais adequados para o efeito. A concepção das acções de formação ainda não existentes será efectuada sob a égide do Comando da Instrução ou de uma unidade funcionalmente dependente (consoante o âmbito do curso), reunindo um conjunto de elementos dos vários sectores do sistema, a saber, especialistas em análise de funções, desenho de cursos, aspectos técnicos ou tácticos (consoante a natureza do curso) e avaliação da instrução.

Os alunos nomeados frequentarão então os cursos nas Escolas Práticas ou Centros de Instrução adequados, ministrados por pessoal habilitado. Durante a execução, a Direcção de Instrução de cada unidade promoverá inspecções à metodologia e técnicas empregues pelos instrutores e assegurará a correcta avaliação e validação interna.

Seis meses após a realização dos cursos, o Comando de Instrução solicitará às unidades que receberam os militares que os frequentaram, informação acerca da adequação dos conteúdos ao desempenho na função, informações que serão tratadas por elementos especializados em validação da instrução e transformadas em dados concretos que permitam estabelecer uma relação entre o objectivo pretendido e o resultado obtido e também determinar futuras alterações a introduzir nos cursos. O Gabinete de Inspectores do CmdInstr, dando cumprimento ao plano de inspecções³⁷ anuais previamente elaborado, verificará a correcção dos procedimentos relativamente à formação.

³⁵ Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 5

³⁶ Idem, pág 3

³⁷ Idem, pág 7

No entanto, falta ainda verificar quais os efeitos que a formação produziu na organização. Essa verificação caberá à Inspeção Geral do Exército e ao Comando Operacional das Forças Terrestres através das acções de inspecção que lhes estão atribuídas.

1.4.4 O Treino Operacional e a Formação Contínua

O treino operacional é uma consequência da especificidade da profissão militar cuja actividade principal é a condução de operações militares. Mas as forças militares não estão, nem podem estar, continuamente empenhadas nesta actividade. No entanto, elas têm de estar permanentemente preparadas para, em caso de necessidade, a desempenharem nas melhores condições possíveis. A finalidade do treino operacional será então desenvolver e manter o nível de prontidão e a capacidade operacional das forças através da execução de actividades em condições tão próximas quanto possível das condições reais de emprego.

Dentro desta perspectiva, podemos afirmar que o treino operacional permite, através da prática, aperfeiçoar e manter os conhecimentos perícias e atitudes obtidas através das actividades de formação. Se integrarmos esta constatação com a definição de competências, facilmente concluimos que, o treino operacional é uma actividade orientada para a aquisição de competências individuais e colectivas.

No primeiro capítulo deste trabalho verificámos que há formação sempre que se monta um dispositivo com a finalidade de possibilitar a aprendizagem. Os cursos são o exemplo mais familiar da formação, mas o treino operacional também é o exemplo de um dispositivo montado com essa finalidade.

Considerando que a Formação Contínua deve assegurar³⁸ a manutenção, o aprofundamento, a actualização de capacidades e competências e possibilitar a mobilidade e a progressão na carreira, abrangendo também a especialização, a qualificação e o aperfeiçoamento concluimos que a Formação Contínua no Exército engloba as seguintes modalidades de formação:

- A Promoção;
- A Especialização³⁹;
- A Qualificação⁴⁰;
- A Actualização⁴¹;

³⁸ De acordo com as finalidades da Formação Contínua apresentadas no 1º Capítulo deste TILD, pág 5

³⁹ Anexo B - Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 5

⁴⁰ Idem, pág 7

⁴¹ Idem, pág 1

- O Aperfeiçoamento⁴²;
- O Treino Operacional.

Constitui assim o Treino Operacional a charneira entre a Formação e o desempenho efectivo da actividade principal da profissão militar.

⁴² Ibidem.

Capítulo 2 – Modelo de Treino Operacional e Metodologia de Avaliação

2.1 Modelo de Treino Operacional

Na ausência de base teórica no Exército Português sobre o Treino Operacional recorremos à doutrina de referência⁴³, confrontada pela práxis conduzida ao nível das Unidades Nacionais identificada mediante entrevistas realizadas no COFT e BMI e com Oficiais que desempenharam funções no Comando dos Agrupamentos DELTA/KFOR e 2º BIMec/SFOR⁴⁴. Desta forma pudemos levantar o modelo teórico seguido pelo Treino Operacional que, de acordo com a figura 5, se desenvolve ao longo de quatro fases: determinação das necessidades de treino, planeamento do treino, execução do treino, e avaliação do treino.

Posteriormente validámos o modelo verificando a sua aplicação no aprontamento de uma unidade de escalão Batalhão⁴⁵, para integrar forças da OTAN na Operação de estabilização da Paz na Bósnia-Herzegovina (Operação JOINT FORGE/SFOR)

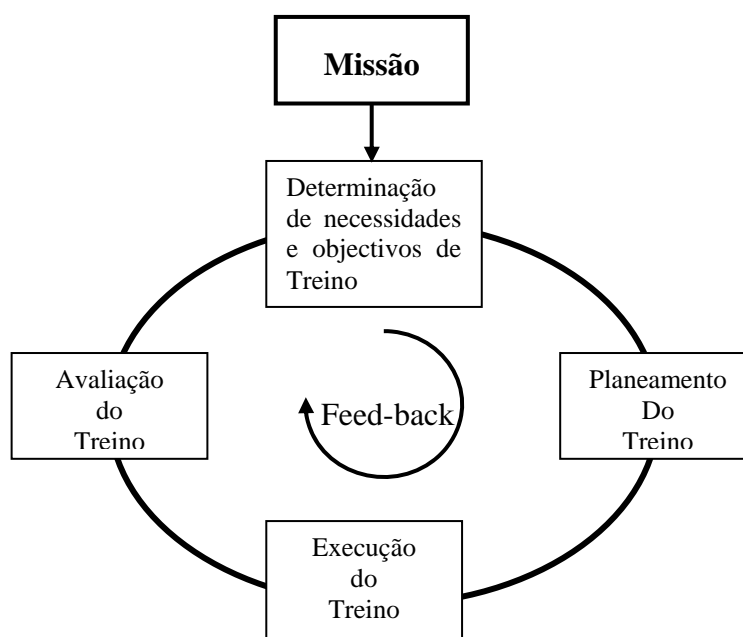


Figura 5 – Modelo de Treino Operacional

⁴³ FM 25-100, Training the Force

⁴⁴ Esta designação representa dois Batalhões distintos, um que cumpriu a sua missão no TO da Bósnia Herzegovina entre Julho de 2000 e Janeiro de 2001 e outro que se encontra em fase de aprontamento, destinado ao mesmo TO, prevendo-se que seja destacado em Janeiro de 2002.

⁴⁵ Anexo E – Treino Operacional do 2º BIMec/SFOR

2.1.1 Determinação de Necessidades e Objectivos de Treino

O programa de Treino Operacional de uma força baseia-se nos seus requisitos operacionais, pelo que, a sua estrutura deve ser dirigida pelas tarefas essenciais ao cumprimento da sua missão.

Por outro lado, quer por limitações de tempo quer por limitações da própria força, esta não pode treinar todas as tarefas possíveis. Este facto exige que o comandante selecione e identifique com precisão as tarefas que são essenciais ao cumprimento da sua missão.

Conforme se pode ver na figura 6, existem essencialmente dois tipos de fontes para o desenvolvimento do processo de levantamento das tarefas essenciais à missão: a Missão da Unidade e os seus Planos de Operações e as directivas externas.

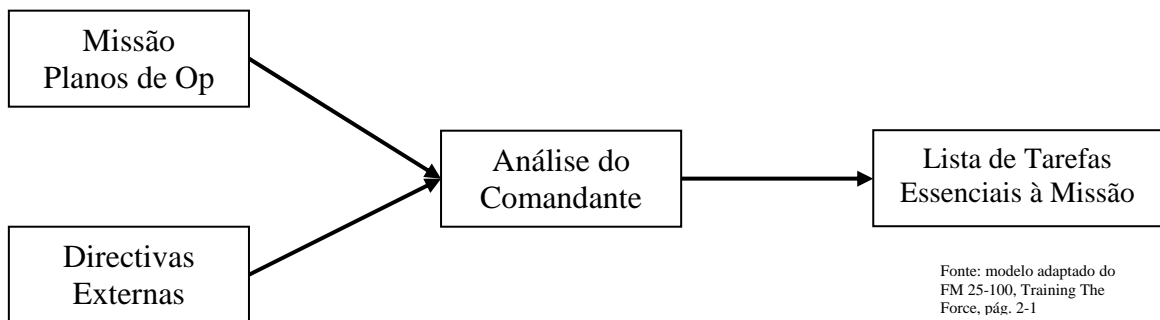


Figura 6 – Levantamento das Tarefas Essenciais à Missão

A Missão e os Planos de Operações ou de contingência e a informação neles contida são a principal fonte para se determinar as tarefas essenciais a treinar.

As directivas externas são uma fonte adicional. São exemplos de directivas externas:

- As directivas do escalão superior;
- Os Planos de Treino que possam existir incluindo os de outras unidades com missões semelhantes;
- Planos de Mobilização;
- Planos de Projecção de forças;
- Etc.

O Comandante e o seu Estado Maior analisam a situação e seleciona apenas as tarefas que considera essenciais para o cumprimento da sua missão. Esta selecção tem por finalidade identificar quais as tarefas que a força precisa realmente treinar, rentabilizando assim o tempo e os meios disponíveis.

No levantamento das tarefas o Comandante deve considerar os seguintes aspectos⁴⁶:

- Aplicam-se a toda a unidade. Não deve incluir tarefas de unidades subordinadas, uma vez que estas também devem efectuar o levantamento das respectivas tarefas;
- Cada escalão deve apoiar e complementar a lista do escalão superior⁴⁷;
- Os recursos não devem afectar o desenvolvimento do processo. Esse problema deve ser resolvido posteriormente.
- Aspectos geográficos da área de operações, tais como, zonas desérticas, frias ou tropicais, também podem influenciar na selecção das tarefas essenciais à missão.

O comandante também deve ter em atenção quais as tarefas das unidades subordinadas, bem como, as individuais cuja criticidade determinam o sucesso da unidade como um todo.

Por último, as tarefas a treinar são integradas numa lista que se mantêm mais ou menos estável. Normalmente, apenas alterações significativas à missão da unidade provocam mudanças nas tarefas a treinar.

Seguidamente para cada tarefa são estabelecidas as condições e o nível de desempenho desejado. Deste modo são obtidos os objectivos de treino que especificam claramente o nível de execução da tarefa.

O exemplo que se segue foi obtido a partir das entrevistas que efectuamos aos Oficiais de Operações do Agr DELTA/KFOR e dos 2º BIMec/SFOR, e ilustra um dos objectivos de treino a atingir por uma unidade de escalão Pelotão durante o aprontamento de um Batalhão das FND:

Tarefa: Conduzir uma patrulha de presença.

Condições: É dada a ordem para conduzir uma patrulha, é fornecido um intérprete, e são estabelecidos os eventos de postos de controle legal e ilegal, uma manifestação e a detonação de uma mina por um civil.

Nível: O comandante do pelotão e seu sargento devem conduzir os procedimentos de liderança da tropa; o comandante do pelotão deve empregar o intérprete eficazmente, localizar e informar sobre os postos de controle, reconhecer a diferença entre um posto de controle legal e um ilegal, actuar de acordo com as NEP da unidade em todos os incidentes no

⁴⁶ De acordo com o FM 25-100, Training de Force, pág 2-4.

⁴⁷ Cada tarefa de uma unidade é resultado do somatório de tarefas das unidades subordinadas.

itinerário e ficar em condições de elaborar o Relatório de Missão, após a patrulha ter terminado.

2.1.2 Planeamento do Treino

Para efectuar o planeamento do treino da sua unidade o comandante deve tomar em atenção: à lista de tarefas essenciais à missão, à avaliação do estado actual da unidade e o tempo disponível.

A avaliação do estado actual da unidade é muito importante para o comandante poder efectuar corretamente o seu planeamento. Este procedimento pode determinar tarefas adicionais de treino, se o nível de preparação da unidade for abaixo do desejável ou, por outro lado, se o nível for elevado diminuir as tarefas a treinar.

Cita-se o exemplo dos aprontamentos dos Batalhões das FND onde grande parte do pessoal já participou em missões anteriores⁴⁸, sendo o treino planeado como se todos os intervenientes partissem do zero. Esta situação para além de desperdiçar recursos pode criar situações de desmotivação do pessoal.

Outro aspecto que o Comandante deverá ter em atenção, nesta fase, é o de que a unidade não consegue manter um nível elevado de prontidão durante longos períodos de tempo, pelo que, ele deverá planear o treino de forma a que esta atinja a máxima prontidão de acordo com determinados eventos, como por exemplo a participação em exercícios no exterior.

Nesta fase são calendarizadas as actividades de treino e concebidos os exercícios incluindo:

- A tipologia: CPX, FTX, MAPEX, etc;
- O cenário;
- A arbitragem;
- A avaliação.

É também nesta fase que são atribuídos os recursos, bem como, definidos e coordenados os apoios externos.

A fase de planeamento culmina com a elaboração do Plano de Treino.

⁴⁸ No 2º BIMec/SFOR em aprontamento cerca de 45% do pessoal já participou em missões desta natureza.

2.1.3 Execução do Treino

Apesar do planeamento do treino ser centralizado, por forma a dirigir todas as actividades de treino para a consecução dos objectivos, a execução do mesmo deverá ser descentralizada. No entanto, o Comandante deverá acompanhar e avaliar continuamente a execução em todos os níveis da unidade de forma a verificar se tudo está a decorrer conforme foi planeado.

Ao mesmo tempo em que, o treino é executado pelos escalões subordinados, o Comandante e o seu Estado Maior observam e avaliam a qualidade do mesmo e recebem continuamente informações dos escalões subordinados. Isto vai permitir ao Comandante dar directivas por forma a melhorar o rendimento do treino, resolver deficiências de apoio ou outros problemas que, entretanto vão surgindo.

Apesar do planeamento formal ter terminado com a publicação do plano de treino, o planeamento informal e a coordenação detalhada antes de cada actividade de treino deve continuar durante a execução do treino. Isto significa que, antes da execução de cada actividade planeada o Comandante reúne-se com os seus graduados de forma a coordenar todos os pormenores, tais como, os meios de apoio, as áreas a utilizar, pequenos ajustamentos do horário, etc.

Para ser correctamente executado e atingir os objectivos o treino deve ser⁴⁹:

- Rigoroso, o que significa de acordo com a doutrina e tecnicamente correcto.
- Bem estruturado, o que significa que deve ser progressivo começando por treinar as tarefas mais simples e depois as mais complexas, e que as tarefas individuais estão devidamente integradas nas tarefas colectivas.
- Eficiente, o que significa que os recursos são utilizados adequadamente, incluindo o recurso irrecuperável, o tempo.
- Real, o que significa treinar com o maior realismo possível, recorrendo a forças de cenário, áreas de treino o mais semelhante possível com a Área de Operações e simulando o stress das operações.
- Seguro o que não significa que não se atinjam os padrões tácticos e técnicos pré-definidos. A segurança deve resultar sempre da gestão do risco inerente ao próprio treino.
- Completamente avaliado.

⁴⁹ De acordo com o FM 25-100, pág 4-2.

2.1.4 Avaliação do Treino

A avaliação do treino permite determinar em que medida foram atingidos os níveis de prontidão pré-definidos, pelo que, deve abranger todo o processo desde a determinação das necessidades até à execução do treino.

A avaliação pode ser informal, formal, ou a combinação de ambos os tipos. Por sua vez, a avaliação formal ainda pode ser interna ou externa.

A *avaliação informal* tem lugar sempre que o Comandante observa as actividades de treino. Este tipo de avaliação permite ao Comandante verificar, em tempo real, a forma como o treino está a decorrer e os resultados que estão a ser alcançados.

A *avaliação formal* é executada por equipas de avaliação especializadas e nomeadas para o efeito. Este tipo de avaliação foi programado de forma detalhada na fase de planeamento.

A *avaliação interna* é planeada e conduzida por avaliadores pertencentes à unidade que efectua o treino.

A *avaliação externa* é planeada e conduzida por avaliadores externos à unidade que está a ser avaliada.

Nos aprontamentos dos Batalhões das FND a avaliação externa é efectuada pela IGE durante o Exercício Final de Aprontamento.

Após a avaliação, os avaliadores elaboram um relatório onde descrevem como decorreu a actividade de treino avaliada incluindo que objectivos foram atingidos, os objectivos que não foram atingidos e recomendações para melhorar o treino. Esse relatório é normalmente fornecido ao comandante da unidade avaliada e ao escalão superior.

De acordo com o FM 25-100 a avaliação culmina com a execução do “After Action Revue” (Revisão Após a Acção (RAA)). Esta metodologia, embora não faça parte da doutrina nacional, já foi ensaiada com algum sucesso pelos Batalhões das FND⁵⁰.

Segundo o General Gordon Sullivan⁵¹ a adopção deste método permitiu que o Exército dos Estados Unidos se tornassem numa *organização aprendente*, o que em sentido lato significa aprender com tudo aquilo que se faz, extraíndo e assimilando as lições aprendidas.

Para que seja bem sucedido este processo não pode consistir simplesmente num grupo de pessoas partilhando o que pensam ter acontecido e o que julgam dever ser feito da próxima vez, trata-se antes de um processo devidamente estruturado que tem por finalidade levar todos

⁵⁰ Conforme pudemos constatar durante as nossas entrevistas, este método foi utilizado pelo 2º BIMec/SFOR durante o aprontamento e durante a missão na Bósnia Herzegovina (JUL00 a JAN01).

⁵¹ Gordon R. Sullivan e Michael V. Harper, op cit, pág 193 a 203

os participantes no treino a descobrir o que realmente aconteceu, porque aconteceu e como se pode fazer melhor procurando desta forma melhorar a performance individual e da unidade como um todo.

O RAA não é uma sessão crítica, é antes uma discussão profissional que requer a participação activa de todos os participantes no treino (Cmdt da unidade que está em observação, o Cmdt superior, os Cmdt subordinados, Cmdt adjacentes e Cmdt das forças opositoras).

Para conduzir a RAA torna-se necessário:

- Dispor dos acontecimentos de treino e dos respectivos padrões de sucesso.
- Existir um entendimento comum do que seria suposto acontecer. Normalmente isto é conseguido através do conhecimento que se tem dos planos e ordens de operações.
- O conhecimento dos factos (o que realmente aconteceu).
- A existência de um observador controlador (OC) que deve acompanhar o Comandante a observar. É essencial que o OC seja uma pessoa com credibilidade, que lhe advém da experiência, acesso à informação e postura enquanto facilitador da discussão. É ele quem dirige a discussão e fomenta do diálogo.

De acordo com o FM 25-100 a RAA engloba quatro fases:

- **Determinar o que aconteceu.** O OC e os participantes determinam o que realmente aconteceu durante a execução do treino. Nesta fase é importante a participação das forças opositoras (quando existem) uma vez que apresentam os factos segundo um ponto de vista diferente.
- **Determinar o que foi bem feito e o que foi mal feito.** Os participantes determinam os pontos fortes e os pontos fracos do seu desempenho. O OC dirige a discussão de modo a que as conclusões encontradas estejam de acordo com a doutrina e com os padrões pré-estabelecidos.
- **Determinar como fazer melhor da próxima vez.** O OC dirige a discussão de modo a determinar como poderão os participantes executar correctamente as tarefas da próxima vez. Este procedimento motiva todos os participantes para, no próximo evento de treino, aumentarem o nível de desempenho.
- **Repetição do treino.** O mais cedo possível o treino deverá ser repetido, de modo a que sejam testadas na prática as correcções determinadas anteriormente. O treino adicional permite aos participantes aplicar as lições aprendidas na RAA.

Dadas as grandes vantagens que a adopção de um método desta natureza proporciona, permitindo gerar e partilhar lições aprendidas, afigura-se-nos como correcta a sua adopção por parte do Exército Português.

É a fase da avaliação que garante o carácter dinâmico ao sistema de treino, uma vez que, é com base nos resultados das avaliações que o comandante determina quais as correcções necessárias para aumentar a eficácia e a eficiência do treino.

2.1.5 Aplicação do Modelo à Formação Contínua do Exército

O modelo atrás apresentado apresenta como principais características:

- As tarefas a treinar e os objectivos a atingir são determinados em função da Missão da unidade, o que evita a dispersão de esforços e permite tirar o máximo rendimento dos recursos disponíveis.
- O acompanhamento contínuo por parte do Comandante da Unidade, o que lhe permite a todo o momento detectar as deficiências e tomar as medidas adequadas para as colmatar.
- O Treino Operacional é executado em condições o mais próximas possíveis da realidade, o que garante a adequada preparação de todos os intervenientes para as funções que vão na realidade desempenhar.
- O Treino Operacional é completamente avaliado.

Se analisarmos detalhadamente este modelo verificamos que o mesmo se integra na metodologia da ASI, que serve de base conceptual a todo o Sistema de Instrução do Exército. Esta integração permite-nos concluir que para o aplicar à restante Formação Contínua o Exército apenas terá de seguir a metodologia que adoptou.

Modelo de Treino Operacional	ASI
Determinação das Necessidades e Objectivos de Treino	Análise
Planeamento do Treino	Concepção e Preparação
Execução do Treino	Execução
Avaliação do Treino	Controlo

Figura 7 – Integração do Modelo de Treino Operacional com a ASI

2.2 Metodologia de Avaliação da Aplicabilidade do Modelo de Treino Operacional à Formação Contínua do Exército

Levantado o modelo de Treino Operacional trata-se agora de verificar em que medida é que o mesmo pode, na realidade, ser aplicado à Formação Contínua do Exército.

Se por um lado não se nos afigura difícil estabelecer o paralelismo entre o treino operacional e a Formação Contínua, já a tarefa de avaliar toda a Formação Contínua do exército, mesmo com a delimitação anteriormente efectuada, apresenta-se-nos de difícil execução. Encontramos resposta a esta dificuldade através do método da referencialização.

Segundo este método trata-se de “construir um referencial que permitirá avaliar, pelo menos em parte, a resposta à questão que foi estabelecida”⁵². Este referencial resulta por sua vez de uma combinação de referentes, entendendo-se por referente, “como um elemento exterior em relação ao qual qualquer elemento pode ser relacionado”⁵³. Para se poder julgar os referentes assumidos, torna-se então necessário utilizar critérios, que não são mais do que, os elementos que possam fundamentar um julgamento e eventualmente uma decisão distinguindo o que é verdadeiro do que é falso.

A última etapa deste método é a da instrumentação, onde se incluem os indicadores, os itens e os instrumentos. Os primeiros são os elementos observáveis que relacionados com o critério, permitem verificar a presença ou nível de um determinado fenómeno⁵⁴. Os segundos decorrem da análise dos primeiros, sendo por isso uma pormenorização daqueles, destinados a facilitar a obtenção das respostas procuradas⁵⁵. Por último os instrumentos que, são os métodos utilizados para obter as informações pretendidas, podendo assumir a forma de questionários, análise documental, entrevistas, etc.

Definidos os passos do modelo de avaliação, vamos agora aplicá-lo à problemática em questão. Passamos assim a apresentar quais os elementos que iremos avaliar:

- **Processo seguido no levantamento das necessidades de formação:** as necessidades de formação terão de necessariamente decorrer da missão e dos objectivos da organização.

⁵² Ten Cor Pascoal, *Formação Teórica – Que Papel na Programação da Formação Profissional*, pág 29

⁵³ Gérard Figari, *Avaliar Que Referencial?*, pág 48

⁵⁴ Ten Cor Pascoal, op cit, pág 32

⁵⁵ Maj Ribeiro, *A Qualidade na Instrução do Exército, sua Garantia e Implicações*, pág 22

- **Determinação das necessidades de formação:** a formação a existir terá de decorrer de uma necessidade real, pelo que, só deve ser objecto de formação o pessoal que tenha possibilidade de aplicar as capacidades adquiridas, de modo a poder transformá-las em competências.
- **Planeamento da Formação:** uma vez determinadas as necessidades de formação torna-se necessário proceder ao planeamento da formação com a finalidade de colmatar essas necessidades. O planeamento concretiza-se em planos que deverão ser difundidos a todos os níveis da organização intervenientes no processo.
- **Avaliação e correcção contínua do processo:** qualquer sistema de formação tem de ter a capacidade de avaliar os resultados intermédios e finais das acções de formação de forma a verificar a eficácia e a eficiência do mesmo. E complementarmente efectuar a validação dos cursos de forma a continuamente poder introduzir as acções correctivas necessárias ao melhoramento dos mesmos.

Capítulo 3 – Análise e Interpretação dos Resultados

3.1 Metodologia de recolha de dados

Tomando como referência o modelo preconizado no quadro Referencial de Avaliação da aplicabilidade do modelo empregue no Treino Operacional à Formação Contínua no Exército, anexo A este trabalho, foram levantadas as necessidades de informação que se traduziram numa série de investigações documentais e entrevistas a realizar no Estado Maior do Exército (Divisão de Pessoal e Repartição de Instrução/Divisão de Pessoal), Inspecção Geral do Exército, Comando da Instrução, Escola Prática de Artilharia, Escola Prática de Cavalaria, Escola Prática de Infantaria e Brigada Mecanizada Independente. A tipologia dos questionários e as fontes de pesquisa documental constituem, respectivamente, os anexos F e G a este trabalho.

3.2 Metodologia de análise dos dados

Uma vez obtidas as informações necessárias, procedemos à indexação das mesmas aos respectivos quadros referenciais, obtendo-se desta forma um conjunto de conclusões fundamentadas por cada um dos elementos a avaliar. Deste modo, a interpretação dos resultados que, seguidamente apresentamos resulta da integração dos resultados obtidos pela investigação desenvolvida.

3.3 Interpretação dos Resultados

3.3.1 Processo seguido no Levantamento das Necessidades de Formação

A Missão do Exército decorre da Constituição da República Portuguesa⁵⁶ e restante legislação enquadrante⁵⁷. Esta legislação tem vindo a sofrer actualizações⁵⁸, sobretudo em virtude de alterações verificadas no plano externo.

⁵⁶ Artigo 275º da CRP

⁵⁷ Dec-Lei nº 50/93, Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), Conceito Estratégico Militar (CEM), Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA 97)

⁵⁸ De acordo com o Programa do XIV Governo Constitucional

À chefia do Exército orientada pelas directrizes políticas cabe definir os objectivos de médio e longo prazo que devem concorrer para a Missão.

Após a pesquisa que conduzimos no EME verificámos que existe alguma imprecisão dos objectivos de longo prazo. Quanto aos objectivos de médio prazo, estes encontram-se dispersos por diversos documentos. Corre-se assim o risco de falta de integração na sua análise, para além duma dispersão de esforços.

Anualmente, a chefia do Exército difunde, normalmente através de directiva, as suas intenções orientadas para o médio prazo e com a finalidade de dirigir o planeamento e a coordenação das actividades do Exército no ano em causa. Nas quais o Gen CEME faz um levantamento criterioso das necessidades do Exército e atribui responsabilidades aos vários sistemas do Exército incluindo ao Sistema de Instrução.

Estas directivas incluem alguns objectivos. No entanto, estes encontram-se redigidos de forma genérica não comprometendo os executantes na a sua prossecução.

De acordo com as orientações do General CEME, o Estado maior do Exército deveria determinar⁵⁹ as necessidades para a consecução dos objectivos da organização, que necessariamente incluirão necessidades globais de pessoal com determinadas competências. Acontece que de acordo com a pesquisa efectuada estas necessidades não se encontram levantadas, pelo que, o Comando da Instrução não dispõe destes dados para efectuar a adequada determinação das necessidades de formação.

3.3.2 Determinação das Necessidades de Formação

Para efectuar a análise, deste elemento precisamos verificar se a frequência de acções de formação (cursos) resulta de uma necessidade identificada. Deste modo, teremos de verificar se por um lado o pessoal aplica os conhecimentos adquiridos no local de trabalho e por outro lado qual o critério de nomeação para os cursos.

Aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho

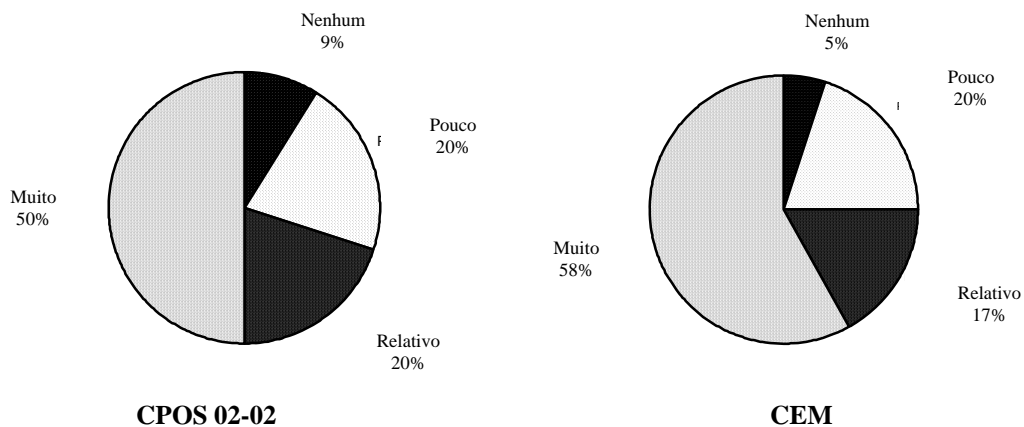
Para analisarmos esta questão teremos de verificar por um lado se o conteúdo da formação se adequa às funções a desempenhar e por outro, se após o curso os formandos desempenharam as funções para as quais receberam formação.

⁵⁹ De acordo com o Artº 3º do DR nº 43/94

Assim, na ausência de informação que nos permitisse determinar quer o grau de satisfação dos alunos em relação à adequação do conteúdo dos cursos à realidade das funções a desempenhar, quer conhecer a satisfação dos seus chefes imediatos, devido à inexistência de qualquer instrumento que veicule essa informação para um órgão de gestão da formação, recorreremos a inquéritos efectuados a uma amostra de ex-formandos⁶⁰ e a uma amostra de unidades⁶¹ cujos resultados seguidamente se apresentam:

- Inquérito efectuado aos alunos:

Os resultados obtidos para os cursos de especialização/qualificação revelam que apenas 58 % dos alunos do CEM e 50% dos alunos do CPOS efectivamente aplicaram a totalidade dos cursos de especialização/qualificação frequentados e cerca de 30 % dos inquiridos referem mesmo que pouco ou nunca viram aplicadas as acções de formação que frequentaram. Estes resultados são francamente desencorajadores e reveladores de um investimento pouco rentável.



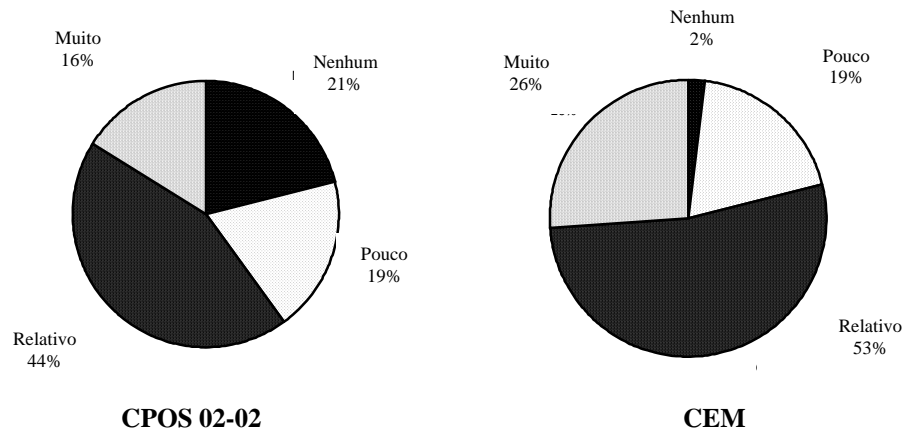
Aplicabilidade dos Cursos de Especialização e Qualificação

Quanto ao Curso de Promoção a Capitão (CPC) a adequabilidade é pouca para 19% dos inquiridos e 21% dos alunos do CPOS considera mesmo nenhuma adequabilidade às funções que desempenharam posteriormente. Estes resultados, mesmo considerando a tendência que os alunos normalmente têm para criticar os cursos, indicam à primeira vista que existe algum desajustamento entre o conteúdo do curso e as funções posteriormente desempenhadas. No

⁶⁰ Alunos do CEM 00-02, CEM 01-03 e CPOS 01-02

⁶¹ EPI, EPA, EPC e BMI

entanto, esta situação pode dever-se ao facto de grande parte da estrutura curricular deste curso ter por finalidade preparar o futuro Capitão para o desempenho de funções em situações de campanha, o que não traduz a realidade, uma vez que muitos dos oficiais da amostra declararam nunca ter desempenhado funções em unidades da componente operacional. No entanto, só a realização de uma análise de funções permitirá adequar o curso às funções a desempenhar pelos Capitães.



Adequabilidade do Curso de Promoção a Capitão

- Pesquisa efectuada nas unidades⁶²

No que respeita aos cursos de qualificação/especialização não foi possível apurar se o conteúdo dos mesmos é adequado à função, uma vez que, não é avaliado o desempenho dos indivíduos após a frequência dos cursos.

Quanto ao desempenho dos militares após a frequência do CPC, de acordo com o inquérito, as principais falhas de desempenho verificadas derivam da “inexperiência” o que mais uma vez é revelador que a competência só se adquire através da prática continuada das capacidades adquiridas através das acções de formação em situações concretas de trabalho.

Por outro lado, a pesquisa efectuada também permitiu apurar que não existe, por parte das unidades, instituída uma prática sistemática de observação e avaliação dos militares após a frequência dos cursos nem uma contribuição efectiva destas em relação à elaboração dos cursos, nomeadamente o CPC. Neste particular a Arma de Cavalaria é excepção uma vez que, algumas unidades da sua componente operacional, nomeadamente o GCC/BMI, participam na elaboração do programa do CPC.

⁶² Anexo F – Questionário Tipo

Critério de nomeação para os cursos

A nomeação para os cursos é, de um modo geral, feita com base no balanceamento entre as necessidades da unidade, com base no Quadro Orgânico (QO), os interesses dos militares por determinadas áreas e as disponibilidades em pessoal.

No entanto, convém referir que existem necessidades de formação que não decorrem do QO da unidade e que são igualmente importantes são exemplo disso: a necessidade de determinada especialização por parte dos militares que exercem a actividade de docência nas Escolas Práticas, como por exemplo, NBQ, transmissões, educação física, as especializações na área da formação, etc.

Verificámos também que existe alguma inadequação do sistema de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito ao processo de oferecimento preconizado no EMFAR⁶³ que permite que o militar se ofereça para um curso sem que exista uma necessidade, esta situação é ainda potenciada pelo Artº 18º do RAMME que contabiliza para a avaliação de mérito dos militares os cursos de qualificação e especialização com duração superior a quarenta dias úteis.

Por outro lado, as faltas em pessoal em relação ao QO da unidade condicionam a nomeação, mesmo quando existe uma necessidade por parte da unidade. Existem mesmo cursos que, caso a unidade nomeie um militar para o frequentar significa que ele após o curso é transferido. Cita-se a título de exemplo o caso de uma unidade que em dois anos consecutivos enviou um militar frequentar o curso de Instrutor de Educação Física Militar e após a frequência do curso o militar foi colocado na Academia Militar.

3.3.3 Planeamento da Formação

Anualmente o Comando de Instrução elabora planos de formação que são distribuídos a todos os níveis da organização. No entanto, as actividades de formação neles contidas não traduzem, em nossa opinião, as reais necessidades do Exército, uma vez que, a forma como estas são levantadas, deixa transparecer algumas dúvidas. Na prática verifica-se que estes são elaborados, não com base nas necessidades de pessoal com determinadas competências, mas sim, com base nas possibilidades das unidades de execução. Uma vez que, são estas que propõem ao Comando da Instrução o número de cursos que podem realizar no ano seguinte,

⁶³ De acordo com o Artº 78º do EMFAR a nomeação para cursos é feita por antiguidade, escolha, oferecimento ou concurso.

por sua vez este órgão, coordena e consolida esses cursos, apresentando depois um plano de formação anual, para as diversas áreas da Instrução do Exército.

O Comando da Instrução na tentativa de alterar esta situação, tem vindo a publicar nos últimos dois anos, conjuntamente com os planos, os procedimentos para a elaboração dos mesmos. A par desta iniciativa tem também difundido instruções para os diversos níveis do SIE com vista à implementação dos mesmos. No entanto, devido a vários factores, até ao momento estes procedimentos ainda não se encontram devidamente implementados.

Por outro lado o Comando da Instrução, por razões já apontadas anteriormente, que apenas deveria efectuar o planeamento da formação a curto prazo, tem efectuado em acumulação as tarefas de planeamento a médio/longo prazo.

3.3.4 Avaliação e Correção Contínua do Processo

A avaliação é uma das fases mais importantes de qualquer sistema de formação, uma vez que é através dos resultados que se obtém nesta fase que é possível, por um lado avaliar os resultados da formação e por outro verificar se os objectivos foram alcançados e se os mesmos continuam válidos.

É esta fase que garante carácter dinâmico ao sistema e permite que este se auto-regenere ou que se auto-corrija.

Da investigação apurou-se que, não é efectuada a avaliação externa⁶⁴ da formação. Esta constatação deriva do facto de não ter sido detectada a existência de acções inspectivas à formação para o que contribuí a deficiente definição de responsabilidades de inspecção⁶⁵.

Quanto à validação, pressupondo que é feita a validação interna de cada acção de formação, o mesmo não acontece com a validação externa que, tanto como apuramos junto do CmdInstr, não é efectuada.

O General CmdInstr através do seu despacho Nº 4 de 2001, deu orientações para a implementação deste processo nos Cursos de Especialização e Qualificação. No entanto, estas não foram completamente entendidas por todos os intervenientes, continuando a não ser comunicados ao Comando da Instrução os resultados da acção de formação aplicados à função.

⁶⁴ Avaliação conduzida por elementos externos ao Centro de Instrução ou Escola Prática onde decorre a acção de formação

⁶⁵ De acordo com a informação Nº 10/03/09 do GATI/CmdInstr.

Por outro lado, a implementação de um sistema de validação externa obriga à existência de elementos com as habilitações necessárias para os interpretarem e a partir daí serem determinadas as correcções a propor aos cursos.

Assim, as correcções introduzidas nos cursos resultam, fundamentalmente, de propostas feitas pelas unidades de execução, obtidas com base na experiência da execução do curso e, na maioria das situações, a partir da percepção dos formadores envolvidos no curso.

Capítulo 4 – Conclusões

Pela análise efectuada no capítulo anterior podemos afirmar que, o Modelo de Formação Contínua do Exército apresenta algumas disfunções. Seguidamente iremos apresentar quais as disfunções detectadas, em que medida é que estas afastam a realidade em relação à situação ideal e quais as razões da sua ocorrência.

4.1 Os Desvios

- O processo de levantamento das necessidades de formação está a ser conduzido de forma inversa ao que seria suposto, uma vez que estas são determinadas pelas possibilidades das unidades de execução e não de acordo com as intenções da chefias nem com as necessidades dos utilizadores.
- Não existe possibilidade de determinar se o conteúdo das acções de formação é o adequado às funções a que elas se destinam.
- A nomeação para os cursos de qualificação/especialização nem sempre resulta de uma necessidade de competências face ao cargo a ocupar.
- As tarefas de planeamento da formação cometidas a cada nível do sistema não estão a ser cumpridas devidamente, sendo frequente a sua execução por um nível diferente do que seria suposto, por outro lado algumas tarefas pura e simplesmente não são executadas.
- Não existe implementado um sistema de avaliação e validação externa da formação.

4.2 As Razões dos Desvios

- A falta de integração dos objectivos da organização e a existência de objectivos vagos e imprecisos o que, dificulta a análise dos mesmos e a determinação das necessidades de formação para a sua consecução.
- A não existência de um processo de análise de funções que defina as especificações de cada cargo.

- O processo de nomeação para os cursos é feito face a uma previsibilidade de emprego, ou por vontade do próprio e não em função da missão e objectivos da unidade.
- Inadequação da legislação, nomeadamente em relação ao processo de nomeação para a frequência de cursos preconizado no EMFAR e à contribuição dos cursos de qualificação/especialização para a avaliação dos militares.
O que implica que grande parte dos elementos que frequenta acções de formação não vão na realidade desempenhar qualquer actividade nessa área.
- A acção inspectiva é praticamente inexistente devido à deficiente definição da estrutura inspectiva da instrução.

4.3 Resposta à Questão Inicial

Para terminarmos as nossas conclusões resta-nos responder à questão inicial que orientou todo o nosso trabalho: “Em que medida é que no Exército o modelo empregue no Treino Operacional se aplica à Formação Contínua?”.

Nesse sentido, pudemos verificar que o modelo empregue no Treino Operacional se aplica à Formação Contínua, uma vez que, como demonstrámos, o mesmo se integra na metodologia da Abordagem Sistémica da Instrução que serve de base conceptual a todo o Sistema de Instrução do Exército.

A grande vantagem da aplicação deste modelo à Formação Contínua reside no facto desta, tal como o Treino Operacional, passar a funcionar em função da Missão do Exército, numa lógica de formação por objectivos.

Capítulo 5 – Propostas

Neste capítulo apresentamos algumas propostas que, de acordo com o estudo que efectuámos, permitirão corrigir, ou pelo menos, minimizar as disfunções por nós detectadas no actual Sistema de Instrução do Exército.

5.1 Determinação das Necessidades de Formação

A definição das necessidades globais de pessoal com determinadas competências deve passar a ser efectuada ao nível do EME, tomando em consideração as missões do Exército, o seu sistema de forças e dispositivo e os objectivos definidos pelo Gen CEME. Devem participar nesta tarefa as Divisões de Pessoal, Operações e de Planeamento e Programação. Estas necessidades devem ser completadas com as necessidades de competências decorrentes da actualização ou correcção de métodos operacionais, da aquisição de novos materiais, ou sempre que ocorram mudanças organizacionais.

Estes dados deverão ser posteriormente comunicados ao Comando da Instrução que, na sua posse, poderá então determinar quais as reais necessidades de formação.

5.2 Análise de Funções

Só a realização de uma análise de funções permitirá adequar o conteúdo dos cursos aos cargos a desempenhar. Pelo que, a sua realização se reveste de especial importância para a concepção dos mesmos. Dada a inexistência de trabalhos anteriores neste âmbito, à vastidão dos cargos a analisar e às limitações em pessoal com competências para o efectuar, propomos que:

- Sejam eleitas Unidades tipo que, dada a sua abrangência, sejam representativas das funções a desempenhar pelos Capitães⁶⁶, em nossa opinião: a BMI, a BAI e as Escolas Práticas.
- Após eleitas as Unidades “alvo” seria efectuada a análise de funções da totalidade dos cargos a desempenhar. Nesta fase seriam também seleccionados quais os cargos que, dada a sua natureza, poderão ser desempenhados por todos os Capitães (de uma dada Arma ou

⁶⁶ Referimo-nos aos Capitães em virtude da delimitação que estabelecemos para o nosso trabalho. No entanto, esta metodologia poderá ser seguida para os restantes postos do Exército. Na certeza porém de que as unidades “alvo” podem variar de acordo com o posto a analisar.

Serviço) após a frequência do CPC e quais os cargos que deverão ser preenchidos por pessoal após a frequência de adequado curso de Especialização ou Qualificação.

- O processo seria liderado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), que face à limitação de meios seria reforçado com elementos de todas as Armas e Serviços a quem ministraria a formação adequada de forma a habilitá-los para o trabalho a realizar.
- Desta forma seriam levantadas todas as tarefas necessárias ao desempenho dos vários cargos em causa, sendo elaboradas as especificações dos vários cargos.
- Estes elementos seriam posteriormente fornecidos ao Comando da Instrução, que na sua posse e com a colaboração das várias Escolas Práticas e Centros de Instrução, poderá então proceder à análise dos mesmos, por forma a efectuar a concepção dos vários cursos.

5.4 Processo de Nomeação para os Cursos

A nomeação para a frequência dos vários cursos de especialização/qualificação deve decorrer de uma necessidade detectada, pelo que, as U/E/O devem efectuar o levantamento das mesmas antes da elaboração dos planos (Formação Nacional e no Estrangeiro). De modo, a que estes só incluam os cursos necessários para colmatar as referidas necessidades.

Este procedimento evita o problema da formação por catálogo, que sugere uma lógica de oferta em vez de promover uma lógica de procura.

5.4 Actividade Inspectiva

Por forma a garantir a necessária avaliação externa da formação há que clarificar a estrutura inspectiva e as responsabilidades de cada nível, no que à formação diz respeito, assim caberá⁶⁷:

- Ao Comando da Instrução, através do seu Gabinete de Inspectores, accionar acções de inspecção técnica com a finalidade de verificar a correcção dos procedimentos dos escalões subordinados relativamente à formação.

⁶⁷ De acordo com a análise que fizemos do RAD 95 – Regulamento para a Inspeção do Exército e da seguinte legislação: Dec Regulamentar nº 44/94, Dec Regulamentar nº 46/94 e Dec Regulamentar 48/94.

Quanto à verificação dos efeitos que a formação tem na organização, esta responsabilidade caberá:

- À IGE a quem compete efectuar: Inspeções Gerais Ordinárias, Inspeções Gerais Extraordinárias e Avaliações Operacionais e apurar as deficiências que possam ser corrigidas através de actividades de formação.
- Ao COFT a quem compete promover avaliações de carácter operacional sobre os seus Comandos Operacionais Subordinados, GU de natureza operacional ou outras colocadas sobre a sua dependência, com a finalidade de apurar deficiências de carácter operacional para a quais tenham contribuído erros ou desvios de formação.

5.5 A Validação Externa da Formação

Dada a sua importância para o adequado funcionamento do SIE é necessário estudar e implementar um sistema de validação externa, pelo que se propõe que sejam adoptados os seguintes procedimentos:

- Um questionário ao ex-formando e um relatório de avaliação do seu desempenho⁶⁸ elaborado pelo seu chefe directo e assinado pelo Comandante da U/E/O, ambos os documentos elaborados entre três a nove meses após o término de cada curso. Esta documentação será posteriormente enviada ao CmdInstr para análise.
- Se após a análise dos questionários e dos relatórios de desempenho for detectada alguma deficiência, então o procedimento deverá ser complementado com outras medidas a desenvolver, tais como testes, questionários e entrevistas; por forma a determinar se o curso continua adequado aos requisitos do cargo para o qual foi concebido.

⁶⁸ Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág 2

Lista de Abreviaturas

ASI – Abordagem Sistémica da Instrução

BAI – Brigada Aerotransportada Independente

BIMec – Batalhão de Infantaria Mecanizado

BLI – Brigada Ligeira de Intervenção

BMI – Brigada Mecanizada Independente

CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional

CEM – Conceito Estratégico Militar

CEM – Curso de Estado Maior

CEME – Chefe de Estado Maior do Exército

CmdInstr – Comando da Instrução

COFT – Comando Operacional das Forças Terrestres

CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército

CPC – Curso de Promoção a Capitão

CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior

CPX – Comand Post Exercice

CRP – Constituição da República

DO/EME – Divisão de Operações do Estado Maior do Exército

DP/EME – Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército

DPP/EME – Divisão de Planeamento e Programação do Estado Maior do Exército

EME – Estado Maior do Exército

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FND – Força Nacional Destacada

FTX – Field Training Exercice

GCC – Grupo de Carros de Combate

GU - Grandes Unidades

IGE – Inspeção Geral do Exército

LDNFA – Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

LOBOFA – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

MAPEX – Map Exercice

MIFA – Missões Específicas das Forças Armadas

NBQ – Nuclear Biológico e Químico

NEP – Norma de Execução Permanente

OC – Oficial Controlador

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

QO – Quadro Orgânico

QP – Quadro Permanente

RAA – Repetição Após a Acção

RAMME – Regulamento de Avaliação dos Militares do Exército

RC – Regime de Contrato

RGIE – Regulamento de Instrução do Exército

RV – Regime de Voluntariado

S-2 – Oficial de Informações

SEN – Serviço Efectivo Normal

SFOR – Stabilization Force

SIE – Sistema de Instrução do Exército

TILD – Trabalho Individual de Longa Duração

TO – Teatro de Operações

TOA – Transferência de Autoridade

U/E/O – Unidades Estabelecimentos e Orgãos

BIBLIOGRAFIA

Livros

- 📖 NATO, ENTWG/TT-PUB 1, Draft Glossary on Training Technology Terms, EURO-TRAINING/NATO TRAINING JOINT SERVICES SUB-GROUP, WORKING GROUP OF TRAINING TECHNOLOGY, Junho 1998.
- 📖 AAVV, FM 25-100 – Training the Force, Headquarters Department of the Army, Washington DC, Novembro 1998.
- 📖 AAVV, Glossário de Termos, Gestão da Formação, SEA, IAEM, Lisboa, 1998.
- 📖 AAVV, Terminologia da Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Comissão Interministerial para o Emprego, Lisboa.
- 📖 AAVV, Guia do Formador, Col Horizontes Pedagógicos, nº 18, Instituto Piaget, Lisboa, 1994.
- 📖 AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa Publicações Dom Quixote, 1997.
- 📖 AAVV, Orientação Para Elaboração de Trabalhos Escritos, DD-00-00-01, IAEM, Lisboa, 1992.
- 📖 BOURGEOIS, Étienne e NIZET, Jean, Apprentissage et Formation des adultes, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987.
- 📖 DIAS, José Manuel, Elaboração de Programas de Formação, Col Aprender, Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2ª ed, Lisboa, 1992.
- 📖 FIGARI, Gerard, Avaliar, Que Referencial, Col Ciências da Educação, nº 21, Porto Editora, Porto, 1996.

- 📖 LANDSHEERE, Viviane de, Educação e Formação, Col Perspectivas Actuais – Educação, Edições ASA, Porto, 1994.
- 📖 MEIGNANT, Alain, A Gestão da Formação, Colecção Gestão e Inovação, 1ª ed, Publicações Dom Quixote, 1999.
- 📖 SULLIVAN, R. Gordon e HARPER, Michael V., HOPE is not a METHOD, New York, Broadway Books, 1997.
- 📖 TEIXEIRA, Sebastião, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998.
- 📖 TIRA-PICOS, Avaliação da Formação Profissional, Unidade de Formação de Formadores e de Chefias e Quadros, 2ª ed.
- 📖 TWINE, Anne, Análise de Funções, Cadernos de Gestão, Gradiva, Lisboa, 1993.

Artigos

- 📖 BATALHA, Cremilde, Instituto do Emprego e Formação Profissional, DIRIGIR, Novembro-Dezembro 2001, pág 17 a 24.
- 📖 DUARTE, Ana Alves e MOURA, Rui, Educação e Formação para a Vida e o Trabalho na Sociedade do Conhecimento, Formar, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Janeiro-Março 2001, pág 28 a 39.
- 📖 ELLSWORTH, James B., Mejora de Entrenamiento o de la Eficiencia en el Trabajo?, Military Review, Hispano-American, Maio-Junho 2001, pág 30 a 36.
- 📖 LAGARTO, José, Instituto do Emprego e Formação Profissional, DIRIGIR, Março-Abril 1995, pág 16 a 22.
- 📖 PASCOAL, Ten. Cor. Domingos Dias, Um Modelo de Formação Para o Exército do Séc. XXI, Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares, nº 44, Fevereiro de 98, pág 18 a 42.
- 📖 PERRENOUD, Philippe, Construir Competências é Virar as Costas aos Saberes?, Pátio, Revista Pedagógica, Nº 11, Porto Alegre, Novembro 1999, pág 15 a 19

Legislação

- ☞ AAVV, MT 110-1 Abordagem Sistémica da Instrução, EME – Departamento de Instrução, Lisboa, 1987.
- ☞ Conceito Estratégico Militar 97.
- ☞ Decreto Regulamentar nº 43/94, de 2 de Setembro, Atribuições, Organização e Competências do Estado Maior do Exército.
- ☞ Decreto Regulamentar nº 44/94, de 2 de Setembro, Atribuições, Organização e Competências do Comando de Pessoal, Comando da Logística e Comando da Instrução do Exército.
- ☞ Decreto Regulamentar nº 46/94, de 2 de Setembro, Atribuições, Organização e Competências da Inspeção-Geral do Exército.
- ☞ Decreto Regulamentar nº 47/94, de 2 de Setembro, Atribuições, Organização e Competências dos Comandos Territoriais, do Comando de Tropas Aerotransportadas, das unidades, estabelecimentos e órgãos territoriais e campos de instrução.
- ☞ Decreto Regulamentar nº 48/94, de 2 de Setembro, Atribuições, Organização e Competências do Comando Operacional das Forças Terrestres, de outros Comandos Operacionais e das Grandes Unidades Operacionais.
- ☞ Decreto-Lei nº 236, de 25 de Junho de 1999, Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- ☞ Decreto-Lei nº 47/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
- ☞ Decreto-Lei nº 50/93, de 26 de Fevereiro, Lei Orgânica do Exército.
- ☞ Despacho Nº 04/Cmdt Instr Ex/2001 – Validação da Instrução.
- ☞ Despacho Nº 190/CEME/99- Planeamento de Efectivos para a Frequência de Cursos e Estágios de Qualificação no Âmbito do PTEC.

- ☐ Despacho N° 225/CEME/99 – Estabelecimento das Áreas de Responsabilidades das Diversas Entidades Envolvidas na Instrução Colectiva para a Preparação e Aprontamento das FOP e FORES.
- ☐ Despacho N°4/CIE/98 – Gabinete de Apoio Técnico e Inspeção: atribuições e responsabilidades.
- ☐ Despacho N°6/CIE/98 – Gabinete de Apoio Técnico e Inspeção: atribuições e dependências.
- ☐ Directiva 03/2001 da BMI – Aprontamento da FND a Ser Empregue no TO da BiH no 1º Semestre de 2002.
- ☐ Directiva N° 01/Cmd Insttr Ex/2001 – Instrução no Exército em 2001.
- ☐ Directiva N° 03/00 – Directiva para a Componente Operacional do Exército Durante 2001.
- ☐ Directiva N° 1 BIMec/SFOR – Aprontamento do 2º BIMec/BMI/SFOR.
- ☐ Directiva N° 11/CEMGFA/00 – Directiva para a Execução de Exercícios nas Forças Armadas.
- ☐ Directiva N° 161/CEME/01 – Aprontamento do 2º BIMec/BMI para a Operação JOINT FORGE/SFOR.
- ☐ Directiva N° 2 BIMec/SFOR – Aprontamento do 2º BIMec/BMI/SFOR Fase ICOL Secção Pelotão.
- ☐ Directiva N° 202/CEME/00 – Directiva para o Exército em 2001.
- ☐ Directiva N° 300/CEME/99 – Directiva para o Exército em 2000.
- ☐ Directiva n° 353/CEME/98 – Directiva para o Exército em 1999.
- ☐ Directiva N°1/ Ccmdt Instr Ex/01 – Instrução no Exército em 2001.
- ☐ Directiva N°1/Ccmdt Instr Ex/00 - Instrução no Exército em 2000.
- ☐ Directiva N°1/Ccmdt Instr Ex/99 - Instrução no Exército em 1999.

- ☐ Informação N°10/03/99 do GATI/CIE – Competências do Cmd Instr Ex, dos Comandos Funcionais e do COFT, no âmbito da Inspeção à Instrução.
- ☐ Lei 111/91, de 29 de Agosto, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas.
- ☐ Lei 29/82, de 11 de Dezembro, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas.
- ☐ Lei 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo.
- ☐ Lei Constitucional 1/97, de 20 de Setembro, Constituição da República Portuguesa.
- ☐ Missões específicas das Forças Armadas (MIFA 97).
- ☐ Plano de Ensino 2001, Comando da Instrução, Dezembro, 2000.
- ☐ Plano de Formação Nacional 2001, Comando da Instrução, Dezembro, 2000
- ☐ Plano de Formação no Estrangeiro 2001, Comando da Instrução, Dezembro, 2000
- ☐ Plano de Instrução do 2º BIMec/SFOR, Santa Margarida, Julho de 2001.
- ☐ Programa do XIV Governo Constitucional.
- ☐ Resolução do Conselho de Ministros nº 94, de 4 de Fevereiro, Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

Documentação Militar

- ☐ AAVV, Abordagem Sistémica à Formação - Validação, Escola de Tecnologia Educação e Treino, Grupo nº2 de Escolas da Armada, 2ª Edição, Maio 1993.
- ☐ AAVV, Abordagem Sistémica à Formação, Escola de Tecnologia Educação e Treino, Grupo nº2 de Escolas da Armada, 2ª Edição, Julho 1993.
- ☐ AAVV, Elementos de Análise de Funções, Gabinete de Planeamento de Coordenação, Secção de Análise de Funções, CPAE, Lisboa, Outubro, 1998.

- ▣ AAVV, Manual de Análise e Avaliação de Funções Militares, PFCEPE10, CEPE, Lisboa.
- ▣ Comando da Instrução, Projecto de Regulamento Geral de Instrução do Exército, Novembro de 1999.
- ▣ DIAS, Carlos Manuel Mendes, Opção Formação, Comando da Instrução, Amadora, Abril, 2000.
- ▣ Projecto de Dec-Lei sobre o Sistema de Ensino-Formação nas Forças Armadas, Ministério da Defesa Nacional, Abril 1999.
- ▣ Regulamento para a inspecção no Exército (RAD 95)

Trabalhos e Monografias

- 📁 BRANCO, Maj. Barreno, Formação Contínua dos QP do Exército. A Pós-Graduação Militar, CEM 99/01, IAEM, Lisboa, 2001.
- 📁 CADAVEZ, Cor. José Carlos, A Formação (Instrução) no Exército numa Perspectiva Sistémica e Integrada, CSCD 1997/97, IAEM, Lisboa, 1998.
- 📁 FRANCO, Maj Inf^a Ludovico Jara, Desenvolvimento vs Aplicação dos Recursos Humanos do Exército, CEM 97/99, IAEM, Lisboa, 1997.
- 📁 HORTA, Alfredo Manuel da Costa, A Instrução Contínua, Instrução Colectiva e Treino Operacional. Que Articulação na Orientação, Planeamento, Execução e Controlo, CSCD 99/00, IAEM, Lisboa, 2000.
- 📁 PASCOAL, Ten. Cor. Domingos Luís Dias, Formação Teórica, Que Papel na Programação da Formação Profissional, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa 1996/97.

- ☞ PRETO, Cor. Eduardo Maria Passarinho Franco, Sistemas de Instrução. Conceitos e Organização nas Grandes Reorganizações Militares Portuguesas do séc. XX e no Exército do Ano 2000, CSCD 1990/91, IAEM, Lisboa, 1991.

- ☞ RIBEIRO, Maj. João Pedro R. B. O., A qualidade na Instrução, sua Garantia e Implicações, CEM 97/99, IAEM, Lisboa, 1999.

- ☞ RIJO, Maj. Francisco José Fonseca, Gestão por Objectivos – Um Modelo para o Exército, CEM 98/01, IAEM, Lisboa, 2000.

ANEXO A
QUADRO REFERENCIAL DE AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO EMPREGUE NO TREINO OPERACIONAL À FORMAÇÃO CONTÍNUA NO EXÉRCITO

OBJECTIVO DE AVALIAÇÃO

SITUAÇÃO	OPERAÇÃO DE AVALIAÇÃO	ELEMENTOS A AVALIAR
Treino Operacional e Modelo de Formação Contínua do Exército	Em que medida, é que no Exército, o modelo empregue no Treino Operacional se aplica à Formação Contínua?	<ol style="list-style-type: none">1. Processo seguido no levantamento das necessidades de formação<ol style="list-style-type: none">1.1 A Missão está definida com clareza1.2 Relação entre a Missão e as necessidades de formação2. Determinação das necessidades de formação<ol style="list-style-type: none">2.1 Emprego do pessoal após os cursos2.2 Critério de nomeação para os cursos3. Planeamento da Formação4. Avaliação e correcção contínua do processo

FORMAÇÃO CONTÍNUA NO EXÉRCITO

REFERENCIAL

REFERENTES	ORIGEM DOS REFERENTES	CRITÉRIOS
1 Missões e tarefas atribuídas ao Exército e directivas orientadoras dos vários níveis estruturais do Exército	1 CRP, CEDN, LDNFA, LOBOFA, Directivas Anuais do Gen CEME, Directivas Anuais do Gen Cmd Instr, Projecto de RGIE	1.1 Clareza e objectividade 1.2 Adequação da Formação aos objectivos da organização
2 Aplicação dos conhecimentos adquiridos e levantamento das necessidades de formação	2 Normas de Colocação de Pessoal, QO Pessoal das UU/EE/OO do Exército, Projecto de RGIE, Plano de Ensino, Plano de Formação	2.1 Aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho 2.2 A nomeação para os cursos decorre de uma necessidade detectada
3 Planos dos vários níveis estruturais do Exército	3 Planos da RepInstr/DivPes/EME Projecto de RGIE, Plano de Ensino, Plano de Formação	3. Concordância com as necessidades decorrentes da missão
4 Organização e metodologia da validação interna e externa do sistema de formação e metodologia correctiva	4 Missão e organização da IGE, CmdInstr, EP, MT 110-1, Regulamento dos Cursos	4. Eficácia do sistema

FORMAÇÃO CONTÍNUA NO EXÉRCITO

INSTRUMENTAÇÃO

INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS
1.1 Descrição escrita dos objectivos aos mais diversos níveis da organização	1.1 Existem documentos que definem os objectivos da organização	1.1 Análise das missões das FA, Exército e directivas do Gen CEME
1.2 Descrição escrita dos objectivos de instrução aos diversos níveis da organização	1.2 Existem documentos que definem os objectivos globais e sectoriais de formação a atingir	1.2.1 Análise das missões dos órgãos intervenientes na formação (Rep Instr/DivPes/EME, CmdInstr, EP). 1.2.2 Questionário conduzido no EME, CmdInstr, EP
2.1 Os resultados obtidos indicam que a instrução está a ser complementada pela prática na função	2.1.1 Opinião dos capitães sobre a adequação da formação ao trabalho realizado 2.1.2 Funções desempenhadas após o curso 2.1.3 Adequação da formação à função desempenhada	2.1.1 Questionário aos alunos 2.1.2 Questionário aos alunos 2.1.2.2 Questionário conduzido nas EP e BMI
2.2 Os vários intervenientes no processo contribuem para o levantamento de necessidades	2.2.1 As UU/EE/OO levantam anualmente as necessidades de formação 2.2.2 Existência de um documento que integre as necessidades de formação no Exército	2.2.1 Questionário conduzido nas EP e BMI, CmdPes, CmdInstr 2.2.2 Questionário conduzido no DivPes/EME, CmdInstr
3.1.1 Elaboração de planos com a finalidade de colmatar as necessidades	3.1.1 As necessidades de formação dão origem a planos difundidos aos escalões subordinados	3.1.1 Questionário conduzido no EME e CmdInstr

<p>3.1.2 Divulgação dos planos aos executantes</p>	<p>3.1.2 As UU/EE/OO recebem os planos para execução dos objectivos de formação</p>	<p>3.1.2 Questionário conduzido no CmdInstr</p>
<p>4. Cada curso possui um método de avaliação interna e externa elaborado e executado por pessoal especializado</p>	<p>4.1 Existe para cada curso um sistema de validação interna e um sistema de validação externa</p>	<p>4.1 Análise de documentação dos cursos relativamente ao seu sistema de avaliação.</p>
	<p>4.2 Os dados relativos à avaliação são transmitidos e corretamente interpretados</p>	<p>4.2 Questionário conduzido no CmdInstr e nas EP sobre a existência e colocação de elementos habilitados a interpretar os resultados das avaliações</p>
	<p>4.3 A transmissão dos dados é efectuada após a determinação das necessidades de formação</p>	<p>4.3 Questionário conduzido no Cmd de Instrução e EP sobre o momento e destinatários dos dados relativos às avaliações dos cursos</p>
	<p>4.4 Os cursos têm sofrido modificações, alterações ou actualizações em resultado da avaliação</p>	<p>4.4 Questionário conduzido no Cmd Instr e EP sobre as evoluções de cada curso</p>

Anexo B

Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação¹

1. Abordagem Sistémica à Instrução

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.

2. Actualização

Modalidade de formação que visa a aquisição de novas capacidades e competências requeridas pela evolução dos procedimentos, da técnica, dos materiais ou outros.

3. Análise de Funções

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

4. Aperfeiçoamento

Modalidade de formação que visa a melhoria de capacidades e competências adquiridas anteriormente.

5. Aprendizagem

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

6. Atitude

Valores e conceitos que estando directamente relacionados com a postura do instruendo/aluno para com o trabalho que irá desempenhar, permitirão a obtenção dos melhores resultados.

¹ Fonte: Comando da Instrução, Projecto de RGIE

7. Avaliação

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

8. Avaliação da Aprendizagem

Processo de verificação em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, durante a acção de formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos.

9. Avaliação Externa da Formação

Avaliação da formação conduzida por entidades exteriores ao centro de Instrução.

10. Avaliação Interna da Formação

Avaliação da formação conduzida por entidades pertencentes ao centro de Instrução.

11. Avaliação da Instrução/Formação

Processo de acompanhamento, controlo e apreciação de um sistema, de um plano ou de uma acção de formação, com o objectivo de os melhorar.

12. Avaliação do Impacto da Instrução

Processo de verificação da receptividade, por parte do formando, relativamente à acção a que foi sujeito e às condições em que a mesma decorreu, tendo em vista a introdução de eventuais correcções.

13. Avaliação do Desempenho

Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de instrução.

14. Cargo

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.

15. Centro Instrução

Qualquer Unidade, Estabelecimento ou Órgão, com responsabilidades ao nível da Instrução, dependendo funcionalmente do Comando da Instrução do Exército.

16. Conhecimento

Informação que inclui a aprendizagem de nomes, factos, componentes ou outros, necessários à execução de uma dada acção e à capacidade de memorizar essa acção.

17. Competência

Capacidade de mobilizar os conhecimentos e os recursos necessários à resolução de problemas e desafios colocados pela actividade profissional (G. Le Boterf).

18. Competências

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

19. Curso / Acção de Formação

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.

20. Curso de Promoção

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.

21. Descrição do Cargo

Descrição em termos gerais da finalidade, âmbito, responsabilidades e tarefas associadas a um dado cargo.

22. Determinação das Necessidades de Formação

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 competências 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.

23. Domínio Afectivo

Atitudes, afectos, sentimentos, propósitos e despropósitos, relações interpessoais, saber estar.

24. Domínio Cognitivo

Conhecimentos, articulações conceptuais, quadros teóricos, saber.

25. Domínio Psicomotor

Perícias, manuseamentos, saberes ligados à prática, saber fazer.

26. Educação

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.

27. Eficácia

Capacidade de atingir um objectivo pretendido independentemente do método utilizado ou dos recursos despendidos.

Uma Acção foi eficaz se o objectivo foi alcançado.

28. Eficiência

A eficiência é a expressão qualitativa da eficácia, traduzindo-se na produtividade ou rendimento da acção que permitiu que fosse atingido um dado objectivo.

O grau de eficiência de uma acção é a relação entre os recursos considerados padrão para a sua execução e os recursos efectivamente dispendidos. Assim, uma acção (eficaz) foi tanto mais eficiente quanto maior foi a economia com que foi executada, ou seja, quanto menores foram os recursos dispendidos.

29. Ensino

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.

30. Escola Prática

Unidade cuja finalidade primária é a preparação dos militares nos aspectos específicos da Arma ou Serviço a que pertence.

31. Especialização

Modalidade de formação através do qual um indivíduo desenvolve as capacidades específicas para o exercício de uma determinada função.

32. Especificação do Cargo

Descrição detalhada das funções, tarefas e responsabilidades inerentes a um cargo, bem como as condições ambientais em que deverá ser desempenhado.

33. Formação

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.

34. Formação Contínua

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.

35. Formação Profissional

Conjunto de actividades de formação escolar e técnica que consiste em ministrar os conhecimentos e as competências profissionais que visam satisfazer as necessidades do Exército e a integração dinâmica dos militares no mundo do trabalho, para além de complementarem a vida activa iniciada no ensino básico.

36. Formador/Instrutor

Designação para os militares com responsabilidade de docência, à excepção dos que desempenham estas funções na componente de Ensino dos Estabelecimentos Militares de Ensino.

37. Formando

Designação dos militares que frequentam cursos no Exército.

38. Instrução

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.

39. Instrução Militar

Conjunto de actividades de Formação destinado a ministrar os conhecimentos essenciais aos militares que ingressam no Exército, por forma a permitir a sua integração na organização, a sobrevivência no campo de batalha e o desempenho de uma função.

40. Qualidade na Instrução/Formação

Adequação dos resultados obtidos com a instrução, aos objectivos que foram previamente definidos, garantindo a satisfação de todos os elementos intervenientes: chefias, responsáveis pela instrução aos diversos níveis e subordinados.

41. Qualificação

Modalidade de formação que visa reforçar as capacidades para o exercício de uma determinada função, inserida no âmbito de uma especialização antecedente.

42. Objectivos Pedagógicos/Instrução

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

43. Objectivos Finais

Descrição do que um instruendo/aluno deve ser capaz de executar no fim de um dado estágio da instrução, a fim de demonstrar que atingiu o grau de proficiência estabelecido. São orientados para os testes ou para outra forma de avaliação.

44. Objectivos de Habilitação (ou Aptidão)

Descrição do que o instruendo/aluno deve ser capaz de fazer (conhecimentos e perícias) para conseguir atingir um objectivo final. São orientados para o processo de aprendizagem.

45. Objectivos de Aprendizagem

Descrição do que o instruendo/aluno deve ser capaz de fazer no fim de uma unidade lectiva ou de período de estudo. São orientados para o processo de aprendizagem e normalmente descem a um maior grau de precisão que os objectivos de habilitação.

46. Perícia

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

47. Plano de Ensino

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

48. Plano de Formação

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objectivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação.

49. Plano de Formação no Estrangeiro

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

50. Plano de Formação Nacional

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.

51. Plano de Inspeções do SIE

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades de inspecção e/ou validação da instrução, a realizar no período correspondente a um ano.

52. Plano de Instrução Militar

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

53. Plano de Treino Operacional

Documento que integra o conjunto estruturado de actividades de treino operacional planeadas pelo COFT, que devem ser realizadas no período correspondente a um ano, com o fim de alcançar os objectivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades.

54. Sistema

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

55. Treino

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

56. Treino Individual

Conjunto de actividades de treino, visando a manutenção e o aperfeiçoamento das atitudes, conhecimentos e/ou perícias do militar considerado de forma isolada.

57. Treino na Função

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.

58. Treino Orientado

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.

59. Treino Operacional

Conjunto de actividades de treino que se destinam à manutenção e aperfeiçoamento das capacidades operacionais dos militares do Exército.

60. Validação

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.

61. Validação Interna

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

62. Validação Externa

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

Anexo C

Abordagem Sistémica da Instrução

O processo inicia-se com a determinação das necessidades de instrução. Que consiste na identificação das diferenças entre os desempenhos efectivos e os desejados e no levantamento dos meios para reduzir essas diferenças. A determinação das necessidades é da responsabilidade das chefias e deve ser efectuada sempre que determinados requisitos operacionais ou organizacionais sejam implementados ou revistos. Requisitos esses que podem ser originados por variadas fontes, tais como, legislação ou orientações estratégicas, especificações de função novas ou revistas, evolução de procedimentos doutrinários, análise organizacional ou aquisições de novos equipamentos. A observação de uma deficiência no sistema, ou a identificação de uma melhoria de desempenho, também podem dar origem a necessidades de instrução.

A análise de funções é liderada por especialistas em tecnologia educativa que, com a ajuda das chefias e dos colaboradores (que contribuem com opinião técnica), determinam a natureza e o conteúdo de cada cargo e inclui a elaboração detalhada de uma relação das tarefas envolvidas, bem como o número de indivíduos que as executam. Embora na fase inicial da análise da função possa ter sido produzida uma descrição geral do cargo, atribuída uma designação e definidas em termos gerais, as responsabilidades e tarefas, o resultado mais importante desta análise é a elaboração de um documento designado por especificação do cargo¹. A especificação deverá ser expressa de forma a que fique perfeitamente claro aquilo que o colaborador faz.

Ao longo da análise são também obtidas informações sobre qual o tipo de executante adequado para o cargo fornecendo, deste modo, a indicação ao responsável pela formação sobre o perfil do formando para quem os cursos são concebidos.

Segue-se a **selecção e análise das tarefas a instruir**, que consiste na selecção e análise detalhada das tarefas constantes na especificação do cargo, nesta etapa são elaboradas listas

¹Ver Anexo B – Glossário de Conceitos e Definições Relacionados com a Formação, pág. 5

de tarefas para as quais o pessoal terá de ser formado, são ainda designadas aquelas que são consideradas críticas.

A fase da análise culmina com a **definição dos objectivos de instrução**², que são afirmações expressas em termos de comportamento humano, especificam com precisão aquilo que um formando terá de atingir em relação ao nível de desempenho, de forma a mostrar que atingiu o nível de execução fixado.

A etapa seguinte designa-se por **concepção dos cursos** e constitui uma das fases mais importantes do processo e tem por finalidade chegar ao conteúdo dos cursos através de uma análise pormenorizada e cuidadosa ordenação das matérias a serem aprendidas pelos formandos. Durante esta fase é feita uma análise hierarquizada dos objectivos de instrução que serão subdivididos em objectivos de habilitação e estes se necessário, em objectivos mais elementares designados por objectivos de aprendizagem. Caso seja necessário os objectivos de instrução poderão ser subdivididos em objectivos finais e só então estes, por sua vez, são subdivididos em objectivos de habilitação.

Com base na análise atrás referida são seguidamente produzidas as especificações de instrução e as especificações dos testes. As especificações de instrução servirão para fornecerem a totalidade da informação necessária à elaboração dos planos de lição e incluirão para cada objectivo de instrução ou habilitação o número de unidades lectivas necessárias e os pontos chave a focar. As especificações dos testes estão directamente relacionadas com as especificações de instrução e definem os testes a realizar durante o curso, nomeadamente o momento da realização, as características, os critérios de classificação, etc.

A **conduta da instrução** inclui a realização dos cursos segundo a sequência das matérias e horários previamente planeados, e o controlo da actividade dos formadores através de um sistema periódico de supervisão com vista a manter os padrões de formação, a melhorar a sua qualidade e a avaliar a sua eficácia.

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

- Em que medida num dado curso foram atingidos os objectivos que levaram à sua realização (validação interna);

² Ibidem, pág. 7

- Se os objectivos de um curso internamente válido, foram baseados nos requisitos das funções a desempenhar nos diferentes cargos.

Por último com base na análise dos dados obtidos na fase de validação procede-se à **modificação e actualização da instrução** conforme seja necessário, esta etapa permite por um lado o fecho do ciclo e imprimindo-lhe por outro o seu carácter dinâmico.

Nos tempos modernos formar pessoas é um processo em constante mutação que requiere ajustamentos frequentes.

O modelo de formação adoptado deve possuir mecanismos que rápida e eficazmente respondam a essas alterações, como vimos o modelo da Abordagem Sistémica da Instrução permite essa resposta. No entanto ele necessita de ser devidamente compreendido por todos os intervenientes e ser completamente implementado, pois apesar da flexibilidade inerente ao próprio modelo este, não resiste a amputações de qualquer das suas etapas.

Anexo D

Organização e Responsabilidades¹

1. Chefe de Estado Maior do Exército (CEME)

De acordo com o DR-50/93 o CEME é responsável pelo cumprimento das missões atribuídas ao Exército, é por isso o responsável pelo Sistema de Instrução do Exército, uma vez que este contribuí decisivamente para a prontidão operacional das unidades do Exército.

2. Inspeção Geral do Exército

Como órgão de apoio técnico do Gen CEME e de acordo com o DR-46/94, compete-lhe, no âmbito da instrução, informar o Comando do Exército sobre o estado, situação e possibilidades das U/E/O, face às suas missões e tarefas, bem como sobre a eficácia dos planos e programas de instrução implementados.

3. Estado-Maior do Exército

Como órgão de apoio à decisão e de acordo com o DR-43/94, compete-lhe, no âmbito da instrução, propor as necessidades de instrução para o Exército, realizar estudos que visem a evolução do SIE ou o melhoramento da sua eficácia.

4. Comando do Pessoal

De acordo com o DR-44/94, compete-lhe seleccionar e nomear os elementos participantes no sistema, sejam estes gestores, docentes ou discentes, empregando-os de acordo com as capacidades que lhe são fornecidas pela Instrução.

5. Comando da Instrução

De acordo com o DR-44/94, compete-lhe transformar as necessidades qualitativas e quantitativas de instrução, em acções concretas, ministrando-as aos elementos determinados pelo Comando do Pessoal, certificando-se de que as capacidades fornecidas são efectivamente as necessárias para o normal desempenho das funções atribuídas aos militares. Compete-lhe

¹ Fonte: Comando da Instrução, Projecto de RGIE

ainda, pesquisar e analisar de forma sistemática novas necessidades de instrução, bem como promover de forma contínua o melhoramento da eficiência e eficácia.

6. Comando Operacional das Forças Terrestres

Este Comando, de acordo com o DR-48/94 contribui para o sistema através da definição dos requisitos operacionais das unidades operacionais do Exército, dando-os a conhecer ao Comando da Instrução e verificando se os resultados obtidos são os mais adequados em relação aos objectivos e requisitos definidos. Ao COFT compete ainda planear e conduzir o treino operacional.

7. Comandos Territoriais

De acordo com o DR-47/94 executam, colaboram ou apoiam as acções e demais actividades de instrução programadas, de acordo com as directivas superiormente emanadas, através da acção de comando exercida sob a sua dependência hierárquica.

8. Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

Executam as actividades de instrução que lhe são determinadas e determinam as necessidades de formação necessárias ao cumprimento das respectivas missões.

9. Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar/MDN

De acordo com a alínea d) do Artº 12ºDL-47/93 compete à DGPRM/MDN formular propostas nos domínios das políticas de ensino, formação, instrução e desenvolvimento dos efectivos e acompanhar a respectiva execução.

10. Responsabilidades de Planeamento

10.1 Planeamento de Médio e Longo Prazo

Basicamente esta actividade é desenvolvida pelo EME, que determina e propõe as necessidades de formação, tendo por base um processo de análise de funções, a realizar pelo CPAE, bem como a prospecção de novas necessidades resultantes de alterações estruturais, genéticas ou operacionais. Intrevêm nesta fase as seguintes entidades: DP/EME, DPP/EME, DO/EME.

O Comando da Instrução também tem algumas responsabilidades neste âmbito, nomeadamente no que diz respeito à permanente actualização de técnicas, métodos e processos de instrução, através da pesquisa e estudo destas matérias.

10.2 Planeamento de Curto Prazo

O Comando de Pessoal – consolida as necessidades das unidades em termos de pessoal com determinadas habilitações, integra estas necessidades com as superiormente levantadas e estabelece os quantitativos de pessoal a formar em cada área, comparando as necessidades com as existências, procedendo por fim à nomeação do pessoal para a frequência dos cursos.

O Comando da Instrução – tendo em conta as necessidades atrás levantadas, verifica quais as soluções que já possui e procede à criação ou adaptação de outras, por forma a satisfazer os pedidos de instrução recebidos. Tendo em conta as possibilidades do dispositivo de instrução determina que e quando irá executar os cursos. Procedendo ao planeamento das necessidades de recursos materiais e infraestruturas e contabiliza os custos inerentes aos diversos planos anuais de instrução que irá pôr em execução.

Os Comandos Territoriais – integram e informam o superiormente, as necessidades quantitativas de instrução das U/E/O na sua dependência hierárquica.

As U/E/O – de acordo com as missões e tarefas previsíveis planeiam as necessidades quantitativas de pessoal com determinadas habilitações.

11. Responsabilidades de Direcção

O Comando da Instrução – exerce o comando funcional das U/E/O colocados sob a sua dependência e exerce autoridade técnica de instrução sobre todas as U/E/O com responsabilidades nesse âmbito.

Os Comandos Territoriais – exercem comando sobre as U/E/O na sua área de responsabilidade, excepto das que, por determinação superior, estejam na dependência de outros comandos.

12. Responsabilidades de Execução

Comando do Pessoal – nomeia o pessoal para os cursos de acordo com o planeamento e emprega os militares de acordo com as capacidades obtidas através da formação.

Comando da Instrução – verifica o cumprimento do planeamento efectuado, gerindo as alterações de acordo com as directivas e prioridades superiormente estabelecidas e promove a formação na área doutrinária relativa à instrução.

Comando da Logística – adquire, fornece e mantém operacionais todos os meios de apoio à instrução.

U/E/O – planeiam, preparam e executam as actividades de instrução que lhe são cometidas.

Comando Territorial das Forças Terrestres – Implementa e verifica o cumprimento do Plano de Treino Operacional, intrevém pontualmente na instrução quando lhe forem atribuídas responsabilidades nessa área.

13. Responsabilidades de Controlo

Inspeção Geral do Exército – promove acções de inspecção ao nível das inspecções gerais, técnicas, de programas e sistemas ou avaliações operacionais, apurando as deficiências que possam ser corrigidas através de actividades de instrução, ou que por outro lado tenham sido originadas por incorrecções aquando da sua execução.

Comando da Instrução – promove a validação externa das actividades de instrução, por forma a verificar a adequabilidade da mesma à realidade da função a desempenhar. Acciona acções de inspecção técnica com a finalidade de verificar a correcção dos procedimentos relativamente à instrução. Implementa também acções de validação interna para apuramento da aplicação dos procedimentos adoptados ao seu nível. Efectua acções de inspecção sobre os recursos materiais e infra-estruturas de instrução à sua responsabilidade.

Comandos Territoriais – Colaboram e/ou apoiam, conforme solicitado, em acções de controlo promovidas pelas U/E/O sob sua responsabilidade hierárquica.

U/E/O – promovem acções de validação interna das actividades de instrução que desenvolvem e colaboram e/ou apoiam conforme solicitado, em acções de controlo desenvolvidas pelos escalões superiores.

Comando Territorial das Forças Terrestres – promove acções de avaliação de carácter operacional sobre os seus Comandos Operacionais Subordinados, GU de natureza operacional ou outras forças e meios que lhe forem atribuídos, com a finalidade de apurar deficiências de carácter operacional para as quais tenham contribuído erros ou desvios de formação, por forma a determinar quais as correcções a serem introduzidas através do Comando da Instrução.

Anexo E

Treino Operacional do 2º BIMec/SFOR

Dando cumprimento aos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português, o Exército tem vindo a destacar forças para vários Teatros de Operações (TO) nomeadamente, para a Bósnia-Herzegovina (desde o empenhamento da OTAN naquele TO), para o Kosovo (neste momento Portugal suspendeu a sua participação neste TO) e para Timor.

O processo de aprontamento das unidades tem sido melhorado continuamente desde o aprontamento da primeira unidade destacada, através da introdução de correcções obtidas à custa da experiência adquirida no aprontamento das sucessivas unidades e em resultado do emprego das mesmas no cumprimento das suas missões operacionais durante a permanência nos TO. Para a obtenção das necessárias correcções muito têm contribuído os Relatórios de Aprontamento e os Relatórios de Fim de Missão.

Apresentaremos agora o modelo de Treino Operacional seguido por uma unidade de escalão Batalhão, no aprontamento para integrar forças da OTAN na Operação de estabilização da Paz na Bósnia-Herzegovina (Operação JOINT FORGE/SFOR).

Dentro deste âmbito o Exército recebeu a missão de organizar e aprontar uma unidade de escalão Batalhão para, a partir de Janeiro de 2002, integrar forças da OTAN na Operação de estabilização da paz na Bósnia-Herzegovina (Operação JOINT FORGE/SFOR) como Reserva Operacional do COMSFOR, garantindo a coordenação do seu transporte de e para o TO, bem como a sua sustentação no decurso da operação.

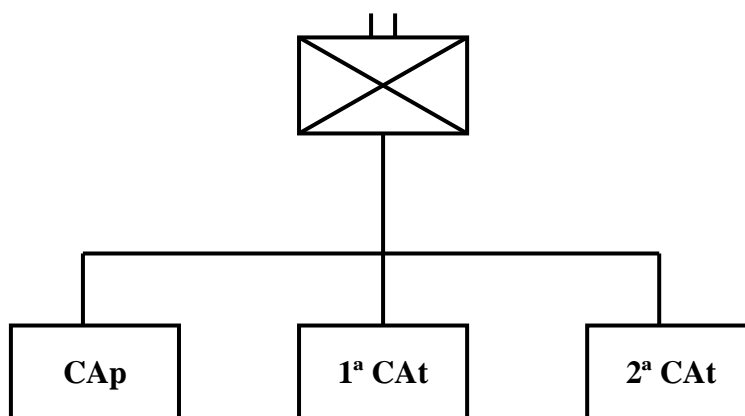
Por sua vez o General Chefe de Estado Maior do Exército (CEME) atribuiu, através da sua Directiva nº 161/CEME/01, à Brigada Mecanizada Independente a missão de aprontar uma unidade de escalão Batalhão (2º BIMec) para o primeiro semestre de 2002. A BMI recebeu ainda a responsabilidade de coordenar o planeamento, conduta e supervisão do aprontamento da Força, incluindo a sua preparação e Treino Operacional.

Através desta directiva o General CEME atribuiu também responsabilidades ao seu Estado Maior, aos Comandos Territoriais do Exército, aos Comandos das Grandes Unidades (BMI;BAI e BLI) e aos Comandos Funcionais nomeadamente, ao Comando da Instrução e ao Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT). Cabendo ao Comando da Instrução apoiar tecnicamente a BMI na concepção do programa de treino e satisfazer todos os pedidos

de instrução que a BMI, eventualmente viesse a apresentar. Quanto ao COFT ficou com a responsabilidade de:

- Acompanhar a preparação e o aprontamento da FND/SFOR. Em coordenação com a BMI, sanciona o programa de Treino Operacional a realizar pela Força;
- Supervisiona a execução do programa de Treino Operacional aprovado;
- Prepara a realização de palestras de informação ao pessoal da FND/SFOR sobre a situação no TO e sobre as características da área de operações e das Partes;
- Elabora o Plano de Rendição da FND/SFOR no TO (1ºBIPARA/BAI), a efectuar pelo 2ºBIMEC/BMI, em Janeiro de 2002;
- Para efeitos de Transferência de Autoridade (TOA) para o CEMGFA, informa o Comando do Exército sobre o estado de prontidão da força no TO.

A Directiva do Gen CEME definia ainda a seguinte composição para o 2ºBIMEc: Comando, Companhia de Apoio e 2 Companhias de Atiradores.



A companhia de Apoio constituída por: Comando, Módulo de Transmissões, Módulo Sanitário, Módulo de Manutenção, Pelotão de Reabastecimento e Serviços, Destacamento de Engenharia e Pelotão de Morteiros Médios. Num total de 323 homens.

Por sua vez a BMI atribuiu ao 2º BIMEc/SFOR a seguinte missão:

“O 2ºBIMEc planeia, prepara e conduz a instrução e o treino operacional, entre 16JUL01 e 05JAN02, com vista ao seu emprego na Operação JOINT FORGE/SFOR a partir de 30JAN02.”

O Comandante do 2ºBIMec/SFOR conduziu o aprontamento da força da seguinte forma:

1. Face à missão que lhe foi atribuída pela BMI, à missão operacional a desempenhar no TO da Bósnia Herzegovina¹, a orientações superiores (do Gen CEME, da BMI e do COFT), aos Relatórios de Fim de Missão, a Planos de Aprontamento das anteriores FND e ao tempo disponível **determinou as necessidades de treino e os objectivos a atingir com o treino.**
2. Com base nas necessidades e nos objectivos atingir elaborou o **plano de treino**² e os respectivos **programas-horários de treino.**
3. Com base no plano **executou o treino** em três fases:
 - Nivelamento da força;
 - Treino de Secção/Pelotão;
 - Treino de Companhia/Batalhão.
4. **Avaliação contínua** do treino:
 - Fase de Nivelamento da Força avaliada através de um circuito de avaliação;
 - Fase de Treino de Secção/Pelotão avaliada através de uma pista de Secção
 - Fase de Treino de Companhia Batalhão avaliada através de um exercício³ planeado pelo Batalhão e destinado a avaliar os Pelotões e o Comando de Companhia;
 - A avaliação culmina com o exercício final de aprontamento, planeado pela BMI, destinado a avaliar as Companhias e o Comando de Batalhão e durante o qual é efectuada uma Avaliação Operacional (OPVAL) efectuada pela Inspeção Geral do Exército.

Como podemos constatar o aprontamento do 2º BIMec/SFOR seguiu o modelo de Treino Operacional descrito no Capítulo 2 do presente trabalho. As vantagens deste modelo podem agora ser verificadas:

¹ “O 2º BIMec integra as forças da OTAN na Operação de Estabilização da Paz na Bósnia-Herzegovina (Operação JOINT FORGE/SFOR) como Reserva Operacional do COMSFOR a partir de 30JAN02, e prepara-se para à ordem ser empenhado em todo ou parte, por meios terrestres e/ou aéreos em qualquer parte do TO.”

² Plano de Instrução do 2º BIMec/SFOR

³ Exercício TIGRE

1. Missão claramente definida

Face a um compromisso assumido pelo Governo Português, foi atribuída uma missão ao Exército. A partir desta missão o General CEME atribuiu missões aos vários níveis estruturais do Exército intervenientes, o que desde logo tornou perfeitamente claro o que cada um teria de fazer para que o Exército cumprisse a sua Missão.

2. Com a sua Missão claramente definida a Unidade com a responsabilidade de conduzir o treino operacional, pode então definir quais as necessidades de treino, determinando quais são as tarefas essenciais ao cumprimento da missão e quais os objectivos a atingir com o treino. Assim, só as tarefas anteriormente determinadas foram treinadas. Deste modo, todas as actividades de treino operacional planeadas visam colmatar essas necessidades e atingir e os objectivos do treino.

3. Tudo o que foi treinado foi face a uma previsibilidade de utilização prática, ou seja, só é treinado o que vai ser aplicado durante o cumprimento da Missão.

4. Por ultimo, todo o processo foi continuamente avaliado, o que possibilitou introduzir correcções contínuas ao longo de todo o treino.

Neste aspecto é ainda de ressaltar que cada aprontamento tem sido corrigido através de correcções obtidas a partir da análise dos resultados quer dos aprontamentos precedentes, quer do desempenho das unidades no cumprimento das respectivas missões.

Os resultados obtidos no final dos sucessivos aprontamentos, os Relatórios de Fim de Missão, bem como, as informações que chegam dos comandos internacionais que as nossas FND tem integrado, indicam-nos que o modelo atrás descrito é o adequado.

Anexo F

Questionários Tipo

Questionário efectuado na RepInstr/DivPes/EME

1. Satisfação em relação à instrução do Exército

- a. A RepInstr/DivPes está satisfeita com os resultados da formação no Exército?
- b. Como obtém a RepInstr/DivPes as informações sobre os resultados obtidos com a formação?
- c. Existe algum relatório exterior ao Exército sobre a avaliação do sistema de formação do Exército?
- d. A RepInstr/DivPes tem alguma intervenção nas actividades de treino no Exército? Nomeadamente no treino operacional?

2. Preparação dos instrutores e gestores da instrução

- a. Existe algum plano sobre este género de preparação?
- b. Os elementos da RepInstr/DivPes possuem alguma preparação específica sobre esta matéria?

3. Determinação das necessidades de formação

- a. Como é que a toma conhecimento dos objectivos do Exército?
- b. A RepInstr/DivPes estabelece objectivos de instrução?
- c. Qual o método da RepInstr/DivPes para a determinação das necessidades de formação?
- d. Existe coordenação ao nível do EME entre as diversas Divisões (nomeadamente Pessoal, Operações e Planeamento e Programação) no sentido de apurar quais as necessidades em formação e atribuição de meios para o efeito? Se sim, como é feita, se não, porquê?
- e. Existe algum documento que integre as necessidades de formação do Exército?

Questionário efectuado na IGE

1. Quais as responsabilidades da IGE em relação à instrução no Exército?
2. Como e quando é realizado o Plano de Inspeções?
3. Qual a relação entre o Plano de Inspeções e os objectivos definidos para o Exército?
4. A IGE está satisfeita com a sua contribuição para o sistema de instrução do Exército?
5. Como fornece a IGE as informações sobre os resultados obtidos com as inspeções realizadas?
6. Os elementos da IGE, em particular os que se encarregam da área da instrução, possuem alguma preparação específica sobre esta matéria?
7. Existe algum plano sobre este género de preparação?

Questionário a efectuar no Comando da Instrução (CmdInstr)

1. Considera que as missões atribuídas a este Comando são as adequadas ou, por outro lado, estão sub ou sobre dimensionadas ? Se sim, quais as correcções a introduzir e porquê ?
2. Porque razão são da responsabilidade de aprovação do Gen CEME todos os documentos reguladores da instrução elaborados por este comando ?
3. **Satisfação em relação à instrução do Exército**
 - a. Como obtém o CmdInstr as informações sobre os resultados obtidos com a formação?
 - b. A formação ministrada está a ser complementada pela prática?
 - c. Qual o método do CmdInstr para a obtenção de informação relativa aos resultados do desempenho dos alunos na função?
4. **Preparação dos instrutores e gestores da instrução**
 - a. Existe algum plano sobre este género de preparação?
 - b. Os elementos do CmdInstr possuem alguma preparação específica sobre esta matéria?
 - c. Se não, porquê?
5. **Determinação das necessidades de formação**
 - a. É transmitido algum tipo de objectivos de formação do EME ou CEME?
 - b. Quando? Anualmente? Bienalmente? Outra periodicidade?
 - c. Como são transmitidos? Sob a forma de Planos? Directivas? Despachos? Outra forma?
 - d. O CmdInstr recebe algum documento onde constem as necessidades de formação?
 - e. Qual o método do CmdInstr para a determinação das necessidades de formação?
 - f. Quem aprova e quando são aprovadas essas necessidades ?
6. **Intervenção no processo de formação**
 - g. Quando e como intervém o CmdInstr, numa acção de formação?
 - h. Como interpreta o CmdInstr a informação obtida sobre os resultados da formação?

- i. Quantas vezes o CmdInstr determinou alterações às acções de formação com base nos resultados que obteve?
- j. O CmdInstr tem alguma intervenção no treino operacional no Exército? Em caso afirmativo a que nível? Considera que deveria ter mais capacidade interventiva no referido treino?
- k. O CmdInstr recebe alguma informação sobre as avaliações efectuadas ao treino operacional? Em caso afirmativo de que forma é que estas são utilizadas para melhorar a instrução?

7. Sistema de validação do processo de formação

- a. Como efectua o CmdInstr a avaliação de um determinado curso?
- b. Quantas vezes o CmdInstr efectua uma avaliação sobre um curso ao longo do seu processo?
- c. Como interpreta o CmdInstr os resultados da avaliação de um curso?
- d. Quem os interpreta e qual a sua especial habilitação para o efeito?
- e. Os cursos têm sofrido modificações e melhoramentos como resultado das avaliações e porquê?
- f. Quem e como informa o CmdInstr sobre os resultados das avaliações que executa e qual o feed-back que obtém ?

Inquérito conduzido nas Escolas Práticas

1. A EP estabelece objectivos de formação?
2. Quando e com base em quê?
3. Como determina as necessidades de formação para o seu Pessoal?
4. Qual o critério utilizado para escolher o pessoal que deve frequentar cursos de formação?
5. Recebe algum plano para a execução da formação à sua responsabilidade? Com que periodicidade?
6. As inspecções a cargo da IGE têm alguma influência ao nível da formação, em particular do CPC?
7. Como são feitas as inspecções do CmdInstr à instrução do CPC, quantas já foram efectuadas e que alterações foram realizadas como resultado dessas inspecções?
8. Qual o papel da Comissão Técnica da Arma na Formação?
9. Qual é o critério para a nomeação do DEI e Director do CPC?
10. O actual DEI e o Director do CPC possuem alguma habilitação especial?
11. Qual é a sequência normal da elaboração de um curso, nomeadamente o CPC, nas suas diversas fases e quem nelas deve participar?
12. As outras unidades da arma têm informado a EP sobre falhas detectadas na formação dos Capitães? Essas informações têm sido utilizadas para alterar o conteúdo do CPC?
13. Que tipo de inquéritos são efectuados aos alunos?
14. Como são tratados os dados obtidos através desses inquéritos?
15. Foram pedidos ou recebidos alguns dados sobre a aplicação dos conhecimentos na função entre 3 e 9 meses após o curso e o que foi feito com esses dados?
16. Que alterações têm sido feitas ao CPC e porquê?

Inquérito conduzido na BMI

1. A BMI estabelece objectivos de formação para as suas unidades orgânicas?
2. Com que periodicidade e com base em quê?
3. Como determina as necessidades de formação para o seu Pessoal?
4. Qual o critério utilizado para nomear pessoal para frequentar cursos de formação?
5. Após os cursos de formação o pessoal normalmente é empregue no desempenho de funções de acordo com as novas competências?
6. Foram solicitadas algumas informações sobre o desempenho na função dos oficiais após a frequência do CPC?
7. Foram detectadas algumas falhas no desempenho dos oficiais após a frequência do CPC?
8. Essas falhas foram comunicadas? A quem?

Este inquérito foi adaptado a cada um dos seguintes entrevistados:

1. Oficial de Operações da BMI
2. Cmdt do 1º BIMec
3. Cmdt do 2º BIMec
4. Cmdt do GCC
5. Cmdt do GAC

Inquérito conduzido na Armada

1. Qual é o plano de formação da Armada ?
2. Como é elaborado esse plano de formação ?
3. Qual a importância relativa do investimento na formação ?
4. Como são determinadas as necessidades de formação ?
5. Qual é o processo de formação existente e de que fases se compõem ?
6. Quais os requisitos necessários para os gestores da formação, desenhadores de acções de formação e formadores e onde obtém essa formação?
7. Quem intervém no processo do desenho de cursos ?
8. Como se processa a avaliação da formação (interna e externa) ?
9. 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 ?

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
DEPARTAMENTO DE ENSINO

CURSO DE ESTADO MAIOR 00/02
(Trabalho de Campo)

A APLICABILIDADE DA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DO QP DO EXÉRCITO
INQUÉRITO DE OPINIÃO AO CEM 00/02, 01/03 E CPOS 01/02

1. A estrutura curricular do curso que frequentou na Academia Militar foi adequada às funções que entretanto desempenhou? nada pouco relativamente muito
2. Cursos de especialização/qualificação
- 2.1. Quantos cursos de especialização e qualificação já frequentou (em Portugal e no estrangeiro)?
- 2.2. Os conhecimentos adquiridos nesses cursos foram sempre aplicados?..... Sim Não
- 2.2.1. Quantos tiveram aplicação?
3. A formação adquirida no CPC foi importante no desempenho das suas funções ulteriores?
nada pouco relativamente muito
4. Desempenhou como subalterno funções de capitão ou superior? Sim Não
5. Desempenhou como capitão funções de major ou superior? Sim Não

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo G

Fontes de Investigação Documental

Investigação conduzida na RepInstr/DP/EME

- Missão e organização da RepInstr
- Estudos ou relatórios sobre a instrução/formação no Exército

Investigação conduzida na Inspeção Geral do Exército

- Missão e organização do IGE
- Relatórios relativos à avaliação do sistema de instrução do Exército e ao treino operacional
- Propostas da IGE com vista ao melhoramento do sistema de instrução do Exército incluindo o treino operacional.
- Normas orientadoras das inspecções

Investigação conduzida no Comando da Instrução

- Análise do Projecto de Regulamento Geral de Instrução do Exército
- Directivas anuais do Gen CEME
- Directivas do Gen CIE
- Trabalho “Opção Formação”, ABR 2000
- Análise da missão e organização do CIE
- Análise da missão e organização da Repartição de Ensino
- Análise da missão e organização da Repartição de Instrução
- Directivas orientadoras sobre o treino operacional
- Relatórios dos inspectores do CIE

- Documentos orientadores do processo de elaboração dos planos de formação e ensino
- Plano de Formação e Plano de Ensino 2001
- Levantamento das necessidades de formação

Investigação conduzida no COFT

- Missão e organização do COFT
- Directivas do COFT relacionadas com o treino operacional
- Programação dos exercícios (EXPROGEN) dos últimos três anos

Investigação conduzida na Armada

- Dados relativos à formação na armada e ao seu projecto de reestruturação
- Dados relativos ao treino operacional na Armada
- Missão e organização da ETET.