



ACADEMIA MILITAR

As Externalidades da Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no Estrangeiro: O Impacto na Cultura Organizacional

Autor: Aspirante de Administração Militar Guilherme Martins Camará

**Orientador: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho
Fernandes**

Mestrado Integrado em Administração Militar

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2022



ACADEMIA MILITAR

As Externalidades da Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no Estrangeiro: O Impacto na Cultura Organizacional

Autor: Aspirante de Administração Militar Guilherme Martins Camará

**Orientador: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho
Fernandes**

Mestrado Integrado em Administração Militar

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2022

EPÍGRAFE

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele”

Immanuel Kant

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Luísa Martins (In memoriam),
À minha família, amigos e camaradas de curso,
Em especial Marcelino Martins e Maria dos Anjos Andrade Martins,
Com a ausência destes, o sucesso não teria sido alcançado.

AGRADECIMENTOS

A presente Dissertação de Mestrado representa o culminar dos meus seis longos anos de grande esforço pessoal, intelectual e físico.

Este é o fim de mais uma etapa, a seguir dá-se o início de um outro ciclo que obviamente trará inconvenientes e desafios, mas também superação, seja ao nível pessoal ou profissional.

Para que esta investigação pudesse chegar ao seu término, alguns indivíduos colaboraram com o seu saber e experiência, até mesmo abdicando do seu tempo livre. Assim sendo, cumpre-me agradecer a todos quantos possibilitaram a elaboração deste trabalho.

Primordialmente, ao meu orientador, Major de Administração Militar Hélio Fernandes, que logo na fase embrionária me ajudou a pensar no tema em prol do desenvolvimento do Exército da Guiné-Bissau. Uma palavra especial por, prontamente, ter aceite este desafio que agora chega ao seu fim. Por apresentar características pessoais distintas e conhecimento científico impecável, conseguiu acompanhar-me neste propósito. Pela flexibilidade demonstrada e elevado espírito crítico, o meu muito Obrigado.

À professora de português, Dra. Teresa Almeida, a quem muito agradeço a sua preciosa disponibilidade na revisão do texto.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) Paulo Jorge Alves Gomes pelos ensinamentos e apoio prestado na qualidade de Diretor de Curso de Administração Militar.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado pelo papel que desempenhou enquanto professor no decorrer do meu percurso académico na Academia Militar.

Ao Sr. Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) Artur Manuel Vieira Saraiva e à Sra. Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutora) Helga Santa Comba Lopes por todos os contributos e pelo empenho, dedicação e profissionalismo demonstrados na minha formação ao longo da Academia Militar.

Ao Ministro da Defesa da Guiné-Bissau, Sr. Tenente-General Sandji Fati que me tem prestado apoio desde o início do vestibular, bem como o seu aval na pertinência do

tema, afirmando que os resultados da dissertação prestarão um enorme serviço à Pátria da Guiné-Bissau, sobretudo à transformação das Forças Armadas.

Ao então Chanceler das três Ordens Honoríficas da Guiné-Bissau, Major-General Malam Camará, não só pelo papel que desempenhava enquanto Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional, mas como um conselheiro e mentor, o meu sincero reconhecimento pelo apoio e atenção despendidos.

À Esmeraldina Baldé, pelo encorajamento, ajuda e atenção que sempre me dispensou.

À Academia Militar, pelo que nela aprendi. As minhas palavras de reconhecimento são igualmente estendidas ao Ajudante de Cavalaria Sérgio Ferreira.

A todos os entrevistados, o meu obrigado, pelo tempo disponibilizado para fornecer informação que permitiram que esta investigação tivesse fiabilidade.

A todos os que não referi, mas que direta ou indiretamente contribuíram para esta investigação e sobretudo para a minha formação pessoal e profissional.

A todos vós, o meu sincero e profundo obrigado!

Guilherme Martins Camará

RESUMO

No âmbito da situação política e sociocultural da Guiné-Bissau, constata-se que o país é afetado por problemas derivados de uma nociva gestão organizacional na comunidade castrense, em especial no Exército.

O propósito desta dissertação consiste em descrever e compreender as vantagens e desvantagens da formação no estrangeiro e o possível impacto na gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau.

De forma a delinear o campo de estudo, foi efetuada uma revisão da literatura, complementarmente, deu-se prioridade a um estudo metodologicamente qualitativo e direcionado segundo o método do estudo de caso, analisando os Oficiais formados pelas Forças Armadas estrangeiras, nomeadamente Angola, Brasil e Portugal.

O conceito da cultura organizacional é um conjunto de virtudes, práticas, tradições e filosofia da organização com o propósito de orientar as atitudes dos integrantes para uma postura adequada ao funcionamento interno e nas interrelações com outras organizações ou instituições.

No caso de Portugal, a cooperação no domínio da defesa, como parte integrante da política externa portuguesa, obedece às mesmas linhas gerais de atuação, tendo a Cooperação Técnico-Militar (CTM) vindo a desempenhar um papel fulcral ao longo dos anos.

Com esta Dissertação, foi possível aferir oportunidades e vulnerabilidades que a formação no estrangeiro comporta, bem como os pontos sobre os quais deve recair maior atenção na gestão da cultura organizacional e entidades intervenientes nas cooperações técnico-militares.

No Exército da Guiné-Bissau, não se aplica o tempo legislado de permanência em cada posto. As promoções são feitas, na maioria dos casos, por escolha.

A aposta na formação externa dos quadros militares do Exército guineenses constituirá uma potencial mais-valia na cultura organizacional, assim como na redefinição da carreira militar.

Palavras-Chave: Cooperação Militar, Influência Externa, Formação Externa, Valores de Formação, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

In the context of the political and socio-cultural situation of Guinea-Bissau, it is observed that the country is affected by problems derived from a harmful organizational management in the military community, especially in the Army.

The purpose of this dissertation is to describe and understand the advantages and disadvantages of training abroad and the possible impact on the management of the organizational culture of the Army of Guinea-Bissau.

To delineate the field of study, a literature review was carried out, complementarily, priority was given to a methodologically qualitative study and directed according to the case study method, analyzing Officers trained by foreign Armed Forces, namely Angola, Brazil and Portugal.

The concept of organizational culture is a set of virtues, practices, traditions, and philosophy of the organization with the purpose of guiding the attitudes of the members to an adequate posture for internal functioning and in interrelationships with other organizations or institutions.

In the case of Portugal, defense cooperation, as an integral part of Portuguese foreign policy, follows the same general lines of action, with Technical-Military Cooperation having played a key role over the years.

With this Dissertation, it was possible to assess opportunities and vulnerabilities that training abroad entails, as well as the points on which more attention should be paid to the management of the organizational culture and entities involved in technical-military cooperation.

In the Army of Guinea-Bissau, the legislated time of permanence in each post is not applied. In most cases, promotions are made by choice.

The focus on external training for the military personnel of the Guinea-Bissau Army will constitute a potential added value in organizational culture, as well as in the redefinition of the military career. The Guinea-Bissau Army already presents a qualitative improvement in the training of its personnel.

KEYWORDS: External Influence, External Training, Military Cooperation, Organizational Culture, Training Values.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
LISTA DE APÊNDICES	xi
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO	2
SECÇÃO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
CAPÍTULO 1 – AS EXTERNALIDADES DA FORMAÇÃO	6
1.1. Noções gerais e influência da formação	6
1.2. O propósito da formação	8
1.3. O plano da formação	9
1.4. Valores da formação.....	11
1.5. Teoria - cultura de valores	13
CAPÍTULO 2 – FORMAÇÃO E INFLUÊNCIA EXTERNA	15
2.1. Cooperação Técnico-Militar.....	15
2.1.1. Objetivos da Cooperação Técnico-Militar	17
2.2. Escolas de Formação de Oficiais.....	19
CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL	22
3.1. Cultura Organizacional.....	22

3.2. Cultura Organizacional das Forças Armadas	28
CAPÍTULO 4 – O EXÉRCITO DA GUINÉ-BISSAU	30
4.1. Caraterização da Guiné-Bissau.....	30
4.1.1. Guiné-Bissau.....	30
4.1.2. A História da Guiné-Bissau e o Contexto Político	31
4.1.3. A Situação Económica da Guiné-Bissau	32
4.1.4. As Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP)	32
4.1.5. A Estrutura e a Hierarquia das FARP	34
4.1.6. As Incongruências no Profissionalismo Militar em África.....	35
4.2. O Exército da Guiné-Bissau	36
SECÇÃO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO	40
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	40
5.1. Método e tipo de abordagem	40
5.2. Questão central e perguntas derivadas	43
5.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados	44
5.4. Documentação	45
5.5. Entrevistas	46
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
CONCLUSÕES.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICES	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Estrutura Hierárquica da Cooperação Técnico Militar.....	18
Figura nº 2 - Modelo de Schein	26
Figura nº 3 - Estrutura Hierárquica das Forças Armadas da Guiné-Bissau.....	34
Figura nº 4 - Estrutura orgânica do Exército	38

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Categorias de Cultura.....	25
Quadro nº 2 - Abordagem metodológica.....	41
Quadro nº 3 - Fontes de recolha de dados utilizadas	46
Quadro nº 4 - Tipos de Entrevistas.....	47
Quadro nº 5 - Fontes de recolha de dados utilizadas	48
Quadro nº 6 - Lista de Entrevistados	48
Quadro nº 7 - Análise do conteúdo das entrevistas	IX
Quadro nº 8 - Análise do conteúdo das entrevistas	X
Quadro nº 9 - Análise do conteúdo das entrevistas	X
Quadro nº 10 - Análise do conteúdo das entrevistas	XI
Quadro nº 11 - Análise do conteúdo das entrevistas	XI
Quadro nº 12 - Análise do conteúdo das entrevistas	XII
Quadro nº 13 - Análise do conteúdo das entrevistas	XII
Quadro nº 14 - Análise do conteúdo das entrevistas	XIII

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	II
APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	VII

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1 - Configuração das patentes do Exército da Guiné-Bissau	35
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
ADMIL	Administração Militar
CEEA	Centro de Estudos Estratégicos de África
CMPC	Comissões Mistas Permanentes de Cooperação
CTM	Cooperação Técnico-Militar
DGPDN	Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional
GB	Guiné-Bissau
FARP	Forças Armadas Revolucionárias do Povo
PAIGC	Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde
PLOP	Países de Língua Oficial Portuguesa
PD	Perguntas Derivadas
PP	Perguntas de Partida
PQ	Programas-Quadro
OAP	Operações de Apoio à Paz
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
UNIOGBIS	Escritório Integrado das Nações Unidas para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau

INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) e especificamente, no que se refere à obtenção do Mestrado em Administração Militar (ADMIL), surge a presente Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema: “As Externalidades da Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no Estrangeiro: O Impacto na Cultura Organizacional”.

A investigação realizada centra-se no processo de formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau. No âmbito da cooperação técnico-militar, os Exércitos estrangeiros formam os militares com reconhecimento pela Guiné-Bissau. O propósito desta dissertação consiste em descrever e compreender as vantagens e desvantagens da externalização da formação em Portugal. De referir que os militares da Guiné-Bissau são ainda formados especificamente nos países como Angola, Brasil, China, Marrocos e Rússia.

Tomou-se a decisão de analisar a formação em Portugal porque se enquadra no contexto formativo mais ajustado ao país de modo a compreender o possível impacto na gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau.

A Organização do Exército da Guiné-Bissau é caracterizado por Oficiais formados e capacitados em diversas Academias Militares, Escolas Militares ou Institutos Militares, no quadro da cooperação técnico-militar com países supracitados.

Estes militares são formados em diferentes contextos internacionais, trazendo para o Exército do seu país as qualificações, a doutrina, os conhecimentos e, inclusive, a cultura organizacional obtida no estrangeiro.

Face ao exposto, esta investigação tem como objetivo compreender de que modo estes conhecimentos adquiridos são articulados e aplicados em prol do desenvolvimento e da modernização do Exército da Guiné-Bissau e, especialmente, compreender o impacto dessa formação na sua cultura organizacional, face aos desafios de inovação e de modernidade, presentes e futuros, do Exército Bissau-guineense.

O impacto da heterogeneidade da formação não está aferido, pelo que o conhecimento resultante da investigação, apurando vantagens e desvantagens, poderá servir de apoio à decisão na componente da gestão dos recursos humanos.

A escolha do tema em causa cinge-se com a prontidão e proatividade por parte do investigador em aprofundar a sua sapiência no que concerne “As Externalidades da Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no Estrangeiro: O Impacto na Cultura Organizacional”.

Ora, a decisão de escolha desta temática tem o propósito de melhorar o *know-how* do investigador, enquanto um futuro oficial do Exército da Guiné-Bissau, respetivamente ao exercício das funções de Comando, Direção, Chefia e Lideranças, servindo assim, de apoio à decisão na componente da gestão dos recursos humanos e da cultura organizacional.

Nesta perspetiva, a investigação realizada, nomeadamente em ambiente de Exército, poderá facultar uma certa inovação, como é sabido a nível nacional (Guiné-Bissau) onde esta aparenta ser praticamente inexistentes, trazendo alguns ensinamentos sobre o tema da gestão da cultura organizacional.

A materialização do estudo que se pretende incrementar resulta substancialmente da delimitação da abordagem. De acordo com Fortin (2009, p. 39) “Para que o estudo seja realizável, o domínio deverá ser delimitado”. Assim, o presente trabalho incide sobre a Formação e O Impacto na Cultura Organizacional, dando-se ênfase aos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau com formação militar em Portugal.

Desta forma, o conceito da Cultura Organizacional possui uma abordagem ampla, o que nos leva a delimitar o seu conceito (Nascimento, 2009).

Ao longo da investigação, foi sentida a necessidade de instituir um ponto de partida, vertendo-se este na Pergunta de Partida (PP).

Sendo assim, a PP carece de uma especial atenção quanto à sua elaboração e estrutura, no que respeita à clareza, exequibilidade e pertinência, pois “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 32).

Afirma Rosado (2015, p. 79) que “o investigador procede à eleição da pergunta de partida que orientará, tal e qual um farol, toda a sua investigação”. No entanto, a PP da presente Dissertação é a seguinte “*Quais as consequências da formação de Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no estrangeiro para a Gestão da sua Cultura Organizacional?*”.

Em geral, a investigação é baseada em princípios para a consecução dos objetivos previamente definidos, visto que “o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26). Ainda, de acordo com os mesmos autores, o objetivo geral procura alcançar o longo prazo, ao passo que os objetivos específicos se estabelecem no curto prazo, promovendo a clareza e a validade da investigação.

Em harmonia com Fortin (2009, p. 100) o objetivo da investigação estabelece “um enunciado declarativo que precisa as variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação “, em outros termos, são os objetivos que determinam o propósito pretendido.

Este pressuposto facultará ao investigador o alcance os resultados previamente esperados. Por conseguinte, o objetivo geral (OG) é o seguinte:

1. Compreender o impacto da formação internacional na gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau.

Posteriormente, foram definidos os objetivos específicos que “permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26). Destarte, foram estipulados os seguintes objetivos específicos (OE):

2. Apurar as vantagens e desvantagens da formação no âmbito da liderança, da administração de subunidades ou modelos de gestão.
3. Captar os traços da cultura organizacional.
4. Averiguar se é a formação em mais variados contextos militares o coeficiente instigador da colisão interna do Exército da Guiné-Bissau.

Para o prosseguimento destes objetivos, o atual trabalho de investigação divide-se em duas partes: na primeira, será desenvolvida uma revisão da literatura, centrada em quatro capítulos distintos: As externalidades da formação, formação e influência externa, cultura organizacional e o Exército da Guiné-Bissau; na segunda, irá ser descrito todo o processo metodológico usado na execução desta dissertação de mestrado, seguido do capítulo seis, Apresentação, análise e discussão dos resultados; e, por fim, as Conclusões.

SECÇÃO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – AS EXTERNALIDADES DA FORMAÇÃO

1.1. Noções gerais e influência da formação

Atualmente, vivemos num universo de evolução e de constantes mudanças, pelo que uma das prováveis soluções passa por avaliar essas mudanças e ajustarmo-nos a elas. Por este motivo, a formação está cada vez mais presente em todos os âmbitos das nossas atividades, especificamente na política, nos negócios e nas organizações.

Ferreira (2016) interpreta a formação como conjunto de experiências de aprendizagens traçadas por uma associação com o objetivo de compelir uma modificação nos conhecimentos, atitudes ou capacidades dos membros de uma organização.

Para Honoré (1980), a formação em si existe como objeto do pensamento científico, espaço no qual desvenda os seus princípios e condições de viabilidade. Ainda este autor garante que a formação é comumente afiliada a alguma atividade, sempre que se trata de formação para algo cogitado e temporal. Ora, Honoré defende que a formação deve ter a sua própria teoria.

Assim sendo, Hypólito (2014), de igual modo, vem assegurar que a formação pode referir-se a uma série de processos de ação, obedecendo à conjuntura organizacional e cultural de uma determinada corporação ou instituição.

Para fortalecer este pressuposto, a formação pode ser analisada como função social, como um processo de estruturação do indivíduo e como instituição. Na vertente da função social, a formação é ministrada através da transmissão do saber, do saber ser e do saber fazer, favorecendo o sistema socioeconómico. Como um processo de estruturação do indivíduo, a formação concretiza-se na possibilidade de aprendizagem e de uma maturação interna. Por fim, como instituição, a formação também está presente quando abordamos a estrutura organizacional responsável pelo planeamento da formação, sustenta (Virgínio, 2009).

De acordo com Camara; Guerra & Rodrigues (2007, p. 559) a formação “é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Sob o mesmo ponto de vista, a formação é a educação

institucionalizada ou não, que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho” (Chiavenato, 2008, p. 401).

Ao atender às constantes mudanças das organizações, em analogia, as organizações vão implicar estruturas organizacionais, mais flexíveis e proativas, ou seja, segundo Chiavenato, (2008 p. 435), “uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar o seu rendimento no alcance dos seus objetivos”.

Por esta razão, é na assunção de que o Homem é o elemento básico, essencial e uma resposta preciosa de qualquer entidade que o conhecimento dentro das organizações assume um papel de maior relevo no seu desenvolvimento. Vejamos, Bedin (2007) afirma que nas *organizações*, “as pessoas destacam-se por ser o único elemento vivo e inteligente e pelo seu incrível potencial de desenvolvimento”. Conforme Lima (2018), é essencial cada vez mais investir na formação, visto que capacitar os indivíduos implica um impacto positivo nas organizações, este é o caso do Exército da Guiné-Bissau que delega na formação externa, parte dos seus militares.

A formação tem, cada vez mais, um papel decisivo na evolução das organizações, tendo em vista que “as práticas de formação nas organizações, enquanto, instrumentos utilizados para o desenvolvimento de competências das pessoas (...)” (Ceitil, 2007, p. 327).

Como podemos claramente observar, através das conceções apresentadas por diversos autores relativamente à formação, esta constitui a sua própria teoria, à semelhança da teoria da aprendizagem, da educação e do ensino.

A concorrência de uma determinada organização está associada à qualidade da sua mão de obra, que perante as exigências precisa de dar uma resposta eficiente e eficaz das aptidões técnicas e humanas dos seus servidores. Sendo assim, é essencial a componente formação com o intuito de lhes conferir estas virtudes.

Relativamente à esfera militar, contemplado ao modelo de valores de Schwartz, existem estudos a comparar os valores dos Cadetes de todas as Escolas Superiores Militares em Portugal, particularmente os da Escola Naval, da Academia Militar e os da Academia da Força Aérea com os valores dos jovens Portugueses e os dos Jovens europeus.

Segundo Pires (2020) os alunos das três instituições revelam níveis de valores que são, de um modo integral, semelhantes, testemunhando uma preponderância dos valores

de autotranscendência, representativos de indivíduos que manifestam preocupação pelo bem de outrem, principalmente de quem são próximos, e que consideram as consequências das suas ações face os mesmos.

Estes valores são demonstrados em maior significância do que os de Autopromoção, que se associam à valorização do sucesso pessoal e do poder. Pires observou a predisposição dos alunos para a novos desafios e independência, em maior proporção do que uma ideologia tradicionalista de conservação dos status quo (Pires, 2020).

Em suma, verificou-se que os cadetes partilham apenas dois dos valores mais significativos com os jovens portugueses e europeus, que são a Benevolência e o Universalismo. Esta análise vem demonstrar a inexistência de um alinhamento entre na maioria dos valores que são expressamente tipificados pelas instituições na ótica da gestão estratégica. Sob outro enfoque, verificou-se que não existe um valor comum a todas as instituições e que aqueles que são mais divulgados são a lealdade, disciplina e honra.

1.2. O propósito da formação

O propósito da formação versa sobre transmissão de conhecimentos e aposta na formação. De acordo com Velada (2007), o propósito da formação consiste em contribuir para o incremento pessoal e profissional das pessoas, bem como para a melhoria da conduta institucional. O objetivo da ação de formação recai sobre a introdução à mudança na fase de comportamento ou conhecimento, pois por intermédio da ação de formação intenciona-se suprimir as práticas adversas ao processo de mudança (Rodrigues, 2014).

O propósito da formação, geralmente, está relacionado com a aquisição de conhecimentos e de competências. Assim, qualquer diligência de formação e desenvolvimento poderá ter em conta alguns objetivos, tais como capacitar indivíduos numa ou mais áreas do saber; aumentar a autoconsciência dos indivíduos; e aumentar o nível de motivação dos formandos a fim de estes desempenharem as suas funções com qualidade, à luz das ideias de (Wexley & Latham 1991).

Segundo os autores Arthur, Bennett, Edens e Bell (2003), a formação é um dos mecanismos mais seguros para aperfeiçoar a produtividade dos indivíduos e de transmitir os objetivos organizacionais à novas parcerias.

De acordo com Ceitil (2007, p. 327) a formação “responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económica. As demandas da formação são importantes, tanto que à medida que a organização cresce, as suas necessidades mudam e conseqüentemente a sua formação deverá atender às novas necessidades” (Chiavenato, 2008, p. 408).

Mediante o exposto, o levantamento das demandas “visa essencialmente diagnosticar o tipo de situações que podem ser ultrapassadas com a formação” (Oliveira, 1993, p. 10), ou seja, o diagnóstico de necessidades é materializado pela “diferença entre o nível de competências desejável, exigido ou expectável, para o desempenho real” (Cardim, 2005, p. 38).

Apesar disto, o reconhecimento sobre as necessidades não precisa de ser “apenas reativo, ela inclui a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente sobre a envolvente” (Camara et al., 2007, p. 561).

A formação é “um investimento que se traduz numa despesa imediata, em tempo de trabalho, em salário e em custo de inscrição, mas de que se espera um benefício futuro” (Meignant, 1999, p. 58) quer para o próprio, quer para a instituição que escolhe este recurso humano mais capacitado.

Deste modo, na Guiné-Bissau as entidades responsáveis pela atribuição das bolsas de estudo no âmbito da cooperação técnico-militar informam previamente os formandos da razão pela qual estão a ser formados, bem como a sua utilidade futura, de facto “o esforço formativo, não depende só da sua adequação às necessidades, mas também, da sua visibilidade para os atores” (Cardim, 2005, p. 91).

1.3. O plano da formação

Num raciocínio sobre o tema, percebe-se que, uma vez definidas as necessidades, é determinado o plano de formação, que procurará colmatar as lacunas identificadas no quadro do Exército guineense. Ora, o sucesso de uma certa atividade, em geral depende de como esta está direcionada, isto é, atendendo aos objetivos previamente estipulados, os limites e os padrões a seguir para posteriormente garantir o sucesso, pelo que é fundamental melhorar a capacidade de gestão nos mais variados níveis da formação, servindo melhor as estruturas existentes (Lotz, 2015).

Esta análise é importante para que a formação não se torne num custo sem retorno, mas num investimento (Chiavenato, 2008, p. 421). O plano de formação “contempla especificamente, os resultados esperados da formação, o que se fará para os obter e como avaliar esses resultados” (Oliveira, 1993, p. 6).

Decerto, o plano de formação “não é apenas a satisfação das necessidades, envolvendo também o reconhecimento dos objetivos, das intenções, motivações e aspirações dos sujeitos” (Ceitil, 2007 p.330). “O plano de formação é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver, num dado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política de formação e certas prioridades” (Cardim, 2005, p. 48).

O autor Jamba (2018) procura mostrar que é importante que as organizações, em geral, tenham um plano de formação de maneira a orientar as suas atividades formativas com o fim de possibilitarem uma boa realização de ações de formação.

Em seguida, “o conjunto de necessidades de formação detetado, função a função, é posteriormente consolidado num Plano de Formação (Camara et al., 2007, p. 573)”.

Conforme as ideias de Chiavenato (2008, p. 417), o planeamento de formação especifica quem deve ser formado, como, em que área, por quem, onde (países que têm cooperação militar com a Guiné-Bissau) e quando deve ser formado, com o intuito de serem atingidos os objetivos da formação.

“A formação aparece como o instrumento por excelência facilitador do processo de mudança, contribuindo poderosamente para o desenvolvimento das novas competências organizacionais “(Ceitil, 2007, p. 332).

Cardim (2012) e os demais autores que se destacam nesta matéria acreditam que o desenvolvimento do processo de formação deve ajustar-se à realidade de cada organização. Assim sendo, conforme Fonseca (2012), o ciclo do processo de formação deve obedecer às seguintes fases:

- (1) Estudo das condições iniciais;
- (2) Diagnóstico de problemas de formação;
- (3) Elaboração e execução da formação;
- (4) Recolha e avaliação dos resultados.

A primeira fase é orientada para dar respostas às questões fundamentais que servem como ponto de partida: Formação de quê? Formação para quê? Neste sentido, a

resposta a estas questões é viável através das características dos indivíduos a quem se destina a referida formação.

Na segunda fase, pretende-se fixar os objetivos da formação, que servem como uma união entre o “savoir-faire” dos indivíduos e as metas a alcançar. Para tal, é essencial ter em conta as peculiaridades dos indivíduos a formar, as competências solicitadas para a formação e as competências a adquirir após a formação.

Em relação à terceira fase, é fundamental tomar em conta a conceção da formação e a ação da formação. No que respeita à conceção da formação, esta compreende o trâmite e o método que dependerão da investigação realizada bem como da disponibilidade de tempo, dinheiro e material. Ferreira (2006) ressalva que é fundamental fazer uma análise custo-benefício da formação.

A ação da formação refere-se à execução prática da formação que resultará das suas condições e das escolhas feitas.

A quarta e última fase consiste em recolher as informações da devida formação, eventualmente em níveis distintos, para a possível avaliação, aferindo os conhecimentos transmitidos. Nesta perspetiva, surge a ideia da distinção entre validação interna e externa. Com efeito, a interna estende-se à obtenção das questões inerentes ao cumprimento dos objetivos da formação previamente estabelecidos, enquanto a externa pretende dar respostas às questões ligadas à solidez e à qualidade da formação face aos presentes e aos futuros desafios no desempenho das funções (Gonçalves, 2018).

Em sùmula, é imprescindível que todo o processo formativo esteja ajustado à estratégia organizacional para que os custos com a despesa das formações no estrangeiro sejam um investimento consequente. Ressalva-se que a formação de oficiais no exterior possibilitará ao Exército da Guiné-Bissau “a melhoria constante do potencial de Recursos Humanos existentes” (Camara et al., 2007, p. 581), de forma que “o impacto que a formação tem nas competências das pessoas, permite a cada indivíduo, exercer uma ação eficaz sobre uma determinada situação ou problema” (Ceitil, 2007, p. 330).

1.4. Valores da formação

Pretende-se neste item proporcionar uma visão mais extensiva sobre os ensinamentos de autores que alargaram trabalhos decorrentes sobre a pertinência do estudo de valores para a formação dos recursos humanos.

Conforme analisou Louis Lavelle (1883-1958), a pesquisa do valor é tão remota quanto a sua reflexão. As preocupações acerca do comportamento dos indivíduos já eram discutidas pelos filósofos desde a Antiguidade.

As expressões “Axiologia”, “Filosofia dos Valores” ou “Teoria dos Valores” são recentes. No desenvolvimento da História da Filosofia, a temática do valor é contemplada sob vários nomes como, por exemplo, “bem”, “ideal”, “fim”, “perfeição” e “norma”. Apesar de não ser o intuito deste trabalho incidir na trajetória histórica destes termos, seria útil lembrar o relevo do “bem” na Filosofia Clássica Grega.

No entanto, não é suficiente caracterizar a noção de valor apenas com o conceito de “bem”, concebido pelos gregos. Houve uma longa elaboração, principalmente com a reflexão sobre os bens e os fins, para o surgimento da ideia de valor na Filosofia Moderna (Gonçalves, 2014).

Em prol deste surgimento, consegue-se perceber as razões que contornaram o problema do valor que tanta influência teve no pensamento moderno. À luz das ideias de Lavelle, é fundamental observar, primordialmente, a preponderância da ordem económica sobre a ordem política que caracteriza a história do século XX. Posteriormente, este conceito foi fundamental para a renovação da reflexão no contexto metafísico e, por último, no plano das preocupações mais imediatas da consciência, para os grandes impactos que, no nosso século, mergulharam os homens na inquietação (Pereira, 2014).

O primeiro motivo, apontado por Lavelle, concede a oportunidade para lembrar que, no campo da Economia Política, há uma longa tradição com grandes nomes de economistas que dedicaram sua atenção ao problema do valor. Assim, por exemplo, Adam Smith (1723-1790) distinguia o valor de uso do valor de troca; David Ricardo (1772-1823) dedicou-se à composição da teoria do valor trabalho¹. Karl Marx (1818-1883), por sua vez, ao investigar a natureza da mercadoria, pôs em relevo a duplicidade entre o valor de uso e o valor de troca e fez a crítica das abordagens clássicas anteriores. A preocupação dada pela Economia Política à questão do valor não poderia deixar de se representar na área filosófica. Sucedeu-se a modificação de um valor particular para o económico, no caso para o conceito de valor em si e para os diferentes valores vistos sob uma perspectiva filosófica. Por esta razão, torna-se necessário salientar o papel

¹ Teoria do valor trabalho site: https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_valor-trabalho#:~:text=A%20teoria%20do%20valor%2Dtrabalho,atividade%20econ%C3%B4mica%20%C3%A9%20essencialmente%20coletiva. Acedido em 18 de abril de 2022.

desempenhado por Hermann Lotze (1817-1881) e por Friedrich Nietzsche (1844-1900) na gestação da moderna Filosofia dos Valores (Pereira, 2014) em harmonia com (Bambirra, 2008).

De acordo com Santos (2009), Lotze é apontado como um pensador importante na filosofia do pensamento de valores, visto que tem uma visão pertinente relativamente aos conceitos de “valor” e “valer”, “valor” e “ser”. Na consciência filosófica Lotze distingue precisamente valor e ser, transferindo o mundo dos valores para o mundo do ser.

Lotze compreende o ser por meio da inteligência e o valor por meio de uma forma característica do sentir espiritual. Para Lotze, o dualismo do ser e do valor não impossibilita que ambos tenham uma raiz comum, ou seja, que a realidade tenha um conteúdo valioso. É grande o contributo de Nietzsche para o surgimento da moderna Filosofia dos Valores. Munindo-se de fórmulas violentas e paradoxais, Nietzsche insurgiu-se contra a escala de valores, tal como era admitida pela sociedade de seu tempo, e dirigiu uma crítica radical aos valores tradicionais (Santos, 2009).

Através de Nietzsche foi possível destacar alguns aspetos: o primado do valor sobre todas as outras noções; a origem do valor na vontade ou, mais precisamente, na vontade do poder e a nova tabela de valores, proposta por Nietzsche, que deveria ser válida para todos os Homens (Corbanezi, 2019).

1.5. Teoria - cultura de valores

Os valores culturais são conceitos que resultam da natureza das sociedades e dos imperativos funcionais com os quais as sociedades devem lidar para sobreviver.

De acordo com Schwartz (2011), a cultura de valores serve como modelo para orientar o julgamento, a escolha e a ação. O desenvolvimento do ser humano é uma sequência de amplificação da liberdade, consolidando o papel de propulsor do ser humano. Nesta lógica, o processo de transformação social deve ser dirigido pelos indivíduos que são inspirados pelos valores culturais, evidenciando a interatividades entre eles.

Rokeach (1973) defende que existe dois conjuntos de valores: valores instrumentais e valores terminais. Rokeach justifica que a diferença entre as pessoas, relativamente aos valores que perfilham, não é significativa quanto às desigualdades no

modo como as pessoas classificam o valor. Importa salientar que esta é a abordagem mais utilizada no que toca a abordagem de valores humanos.

Ressalva-se que existem diversos estudos em torno das diferenças culturais, dos quais se destacam as investigações de Schwartz (1992) e Hofstede (2003) a cerca do valor.

Estes autores centram-se num padrão de análise nacional, comparando resultados associados de valores entre os países. Os indivíduos dentro de uma sociedade podem apresentar visões completamente diferentes sobre o valor, facto que provém da sua experiência, do seu nível socioeconómico, da sua socialização ou até da sua herança cultural. Na verdade, os valores induzem as pessoas a interpretar ou a reagir de um determinado modo face a uma situação específica, bem como a reagir ou a dar maior ou menor importância a uma dada circunstância.

CAPÍTULO 2 – FORMAÇÃO E INFLUÊNCIA EXTERNA

2.1. Cooperação Técnico-Militar

A Formação Externa é promovida por entidades que organizam iniciativas ou negociam formação com interesse, vocacionada para a melhoria da qualificação dos recursos humanos.

Em conformidade com Aranha (1993) a Cooperação pode ser dividida em vertentes distintas conforme a finalidade a que se destina: financeira, técnica, militar, cultural, comercial, entre outras. A vertente que se pretende analisar nos próximos parágrafos é a Cooperação Internacional Militar de Portugal com a Guiné-Bissau.

A Cooperação-Técnico Militar com os Países de Língua Oficial Portuguesa (PLOP) surge nos termos da década de 80 como um item da política externa nacional, como um plano estratégico de aproximação entre Portugal e as suas ex-colónias africanas. Importa realçar que são cerca de 34 anos de coadjuvação fundamentada no regime de não interferência nas questões internas de cada país e foi no mútuo respeito que os dois países estabeleceram um elevado capital de confiança inalienável. No entanto, a perspetiva futura da CTM encerra em si uma dupla pertinência, visto que a CTM foi e continua a ser um instrumento significativo da política externa do Estado e as possibilidades que se colocam nesta esfera constituem-se como desafios para Portugal (Sardinha, 2017).

A CTM é estabelecida pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), e pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, ambos enquadrados pela orientação política.

De acordo com o DL n.º 47/93, é o departamento responsável pela preparação e execução da política de defesa nacional.

Cabe ao MDN o cumprimento do Acordo de Cooperação, em coordenação com o MNE e, através da Direção Geral de Política e Defesa Nacional (DGPDN), preparar e negociar os programas-quadro para apresentar à Comissão Mista.

A DGPDN, do MDN, centraliza a CTM, tem a responsabilidade do estudo, planeamento, coordenação, avaliação e acompanhamento da execução da CTM.

O Exército tem na sua dependência a Entidade Técnica Responsável (ETR) da qual recebe propostas para os Projetos. Assim, ao Exército incumbe a execução da CTM em total autonomia técnica, acompanhando, em estreita ligação com a DGPDN, a

execução dos Acordos e Protocolos Técnicos em que sejam intervenientes as unidades na sua dependência.

A ETR acompanha, apoia e avalia o desenvolvimento do projeto de acordo com os objetivos estabelecidos. Esta entidade tem na sua dependência o Diretor Técnico (DT).

O DT planeia, dirige e executa o Projeto, avalia os resultados e propõe as alterações necessárias ao respetivo desenvolvimento, bem como as qualificações dos assessores a nomear para desempenhar funções no Projeto.

O Exército encontra-se representado no centro do fluxograma com o GabCEME que desempenha um papel central através da sua Secção de Cooperação Militar e Alianças.

No decorrer do processo de cooperação, para que cada um dos órgãos funcione ao longo dos anos, é necessário fazer-se uma análise, visando um reforço, melhoria ou a eliminação de projetos ou atividades (Santos, 2010).

Com a finalidade de contribuir para a paz e para o desenvolvimento global, muitos países, no âmbito destes acordos, enviam os militares para países estrangeiros a fim de os formar ou capacitar em diversas aéreas militares, uma vez incluídos na cooperação (Liberato, 2012).

Para Portugal, conforme Pires (2009, p. 19) “a partir das solicitações apresentadas pelos PLOP que são concretizadas em Programas-Quadro (PQ), que carecem de avaliação e aprovação em reuniões das Comissões Mistas Permanentes de Cooperação (CMPC), a política de CTM concretiza-se na execução de Projetos. Estes projetos são definidos por objetivos, ações a desenvolver, duração, calendarização, custos, direção técnica e são divididos em:

- Assessorias técnicas;
- Formação de pessoal (em Portugal e nos PLOP);
- Fornecimentos de material;
- Prestação de serviços.

Entre 1988 e 1989 foram assinados os Acordos de Cooperação Técnica no âmbito militar entre Portugal e alguns dos PLOP. (Junqueira & Pires, 2009, p. 15).

“Surgiu assim os instrumentos da cooperação na área militar, traduzidos em acordos assinados entre a República Portuguesa e a República de Guiné-Bissau (Bissau, 5 de março de 1989 “(Ribeiro, 2013, p. 20).

2.1.1. Objetivos da Cooperação Técnico-Militar

De acordo com Junqueira e Pires (2009) os objetivos políticos da CTM consistem em assegurar a presença e colaboração das FA portuguesas no estrangeiro, principalmente nos PALOP; promover a língua portuguesa no mundo como comunidade linguística de valor histórico e trunfo na atual era da globalização; contribuir para o estreitamento da Cooperação no Mundo Lusófono, e na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) em especial, reforçando os laços culturais, históricos e económicos, e o uso da língua portuguesa, e projetando a visão humanista da Lusofonia; contribuir para a segurança e a estabilidade interna dos PALOP e de Timor-Leste, através da formação de Forças Armadas apartidárias, subordinadas ao poder político e totalmente inseridas no quadro próprio de regimes democráticos, constituindo-se como fator estruturante dos Estados e das Nações contribuindo decisivamente para a consolidação da identidade nacional.

A CTM tem ainda como objetivo, sensibilizar que a instrução militar é um fator estruturante dos Estados e das Nações, assim como apoiar as forças armadas dos estados-membros em diversas atividades dentro do limite, entretanto são estes os objetivos estipulados do acordo técnico-militar com os PALOP e Timor-Leste, entre outros.

Posto isto, Portugal consegue afirmar a continuidade dessa relação, destacando os objetivos que mais se enquadram no contexto político e social dos PALOP, o que se vai espelhar no programa que mais se enquadre na conjuntura política, económica e social de cada um dos países.

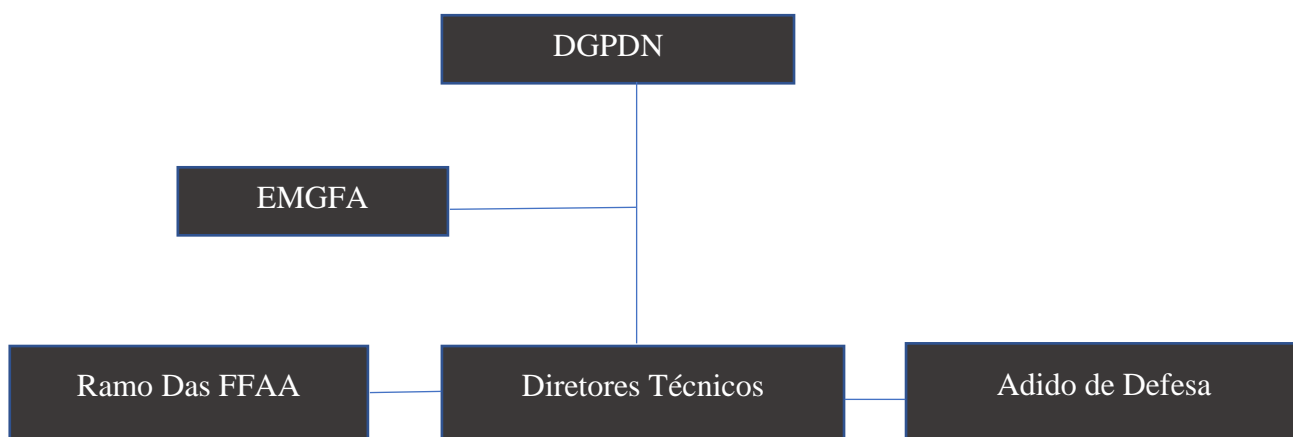


Figura nº 1 - Estrutura Hierárquica da Cooperação Técnico Militar

Fonte: Elaboração Própria

Em conciliação, o Instituto Camões, promove, financia, cofinancia e também executa dezenas de programas e projetos em vários países parceiros, com enfoque para os PALOP e Timor-Leste, em diversas áreas. Estas intervenções resultam das prioridades e mais-valias da Cooperação portuguesa, respondendo às estratégias definidas pelos parceiros. A implementação dos projetos é feita sistematicamente, de forma a serem resolvidos os problemas identificados e atingidos os objetivos esperados, assegurando-se que há uma plena apropriação e sustentabilidade de cada intervenção (Caetano, 2013).

Para o Programa estratégico de cooperação Portugal-Guiné-Bissau 2020-2025, “considerando que as relações entre a República Portuguesa e a República da Guiné-Bissau se alicerçam em importantes afinidades históricas e culturais, partilhando uma língua e matriz jurídica comuns, que têm evoluído de forma dinâmica ao longo dos anos de acordo com as estratégias, objetivos e prioridades de desenvolvimento de ambos os países.

Objetivos do Programa: a Cooperação Estratégica entre a República Portuguesa e a República da Guiné-Bissau deve estar alinhada com os principais instrumentos de desenvolvimento de ambos os países, sendo, no caso da Guiné-Bissau, a Política Nacional da Defesa 2020-2023 e demais documentos de estratégia nacionais e sectoriais; atingir um novo patamar no relacionamento bilateral no quadro da cooperação para o desenvolvimento. Nestes termos, centrar-se-á nos seguintes sectores de intervenção: i)

Educação e Cultura; ii) Justiça, Segurança e Defesa; iii) Saúde, Assuntos Sociais e Trabalho; iv) Agricultura, Pescas, Energia e Ambiente; v) Infraestruturas, Economia e Finanças; e vi) Áreas transversais”, estes e entre outros objetivos “.

²Programa estratégico de cooperação Portugal-Guiné-Bissau 201-2015.

2.2. Escolas de Formação de Oficiais

As escolas de Formação de oficiais geralmente procuram o desenvolvimento dos recursos humanos para proveito organizacional. Vejamos, o sistema de ensino e formação militar deve viabilizar a educação e formação específica de base ou complementar com o propósito de capacitar todos os profissionais para o desempenho das funções a fim de responder aos presentes e futuros desafios militares.

Não existe um padrão único de escola para ministrar a formação que proporcione o ingresso na categoria de oficial do Quadro Permanente. Pelo contrário, as matrizes são diversas, observando-se, todavia, semelhanças entre alguns países. Entretanto para obter uma melhor compreensão desta diversidade, vamos referir-nos a estas Escolas, debruçando-nos sobre a natureza da Formação Académica que administram, assim como sobre o tipo de formação Militar ministrada.

No que se refere à formação académica, esta varia entre a ausência de habilitação com um grau académico até à habilitação com licenciatura. Nestes casos, a licenciatura pode ter, ou não, equivalência civil, havendo escolas que comportam as duas situações, ou seja, atribuem a determinados cursos um grau com equivalência civil e a outro esse grau é atribuído sem que lhe corresponda a equivalência referida. No que concerne à formação militar, passa-se uma situação em tudo correlacionada. É importante referir que existem escolas que não a consideram, pelo que não é incluída nos currículos dos cursos, e outras que a incluem nos currículos (Sequeira, 2004).

Em Portugal, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) é um documento legal que governa a prestação do serviço militar nas FFAA, definindo que a formação procura preparar os militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial [...]” (MDN, 2015, p.3211).

² Site: https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/PEC_POR-GB_2021-2025_VF.pdf consultado 20/05/22.

Entende-se, ainda, que é da competência das FFAA facultar continuamente formação adequada às necessidades e ao desenvolvimento dos militares, tanto a nível individual como profissional. A formação nas Forças Armadas versa sobre a responsabilidade conjunta da instituição militar, que a proporciona, e do militar, a quem se exige empenho e vontade de aperfeiçoamento” (MDN, 2015, p.3212).

A formação nas FFAA é o objeto de procedimentos de avaliação e de gestão da qualidade tendentes a garantir a sua melhoria contínua” (MDN, 2015, p.3212).

Conforme art.º 76º do EMFAR, as formações ministradas nas FFAA são caracterizadas por uma formação de base de índole científica, cultural e profissional, uma formação comportamental, a preparação específica visando conferir competências e capacidade para atuar em situações de risco e incerteza, por último a preparação física e militar. A formação nas Forças Armadas assenta em três pilares fundamentais (Borges, 2012, p. 7): institucional, funcional e individual.

O ensino superior militar organiza-se num sistema duplo de preparação dos quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, insere-se no sistema de ensino superior, com as devidas adaptações necessárias à satisfação das necessidades das FFAA e GNR” (DL. n.º 249/2015, de 28 de outubro, 2015, p. art.º 4).

Definitivamente, a formação no Exército é vista como o processo de organização das conjunturas de aprendizagens específicas da instituição, dispendo-se a organização dos militares para o desempenho de cargos e o exercício de funções de cada categoria e quadro especial.

CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Cultura Organizacional

A cultura é um ponto-chave no entendimento das ações humanas e serve como um paradigma comum que distingue os grupos, as suas crenças, as suas maneiras de pensar, de agir e sentir. Para além de conjunto de hábitos e de condutas, a cultura traduz-se na construção de pensamentos compartilhados pelo conjunto de indivíduos do mesmo grupo.

Conforme Caixeiro (2014), o termo cultura provém do latim *culturae* e é caracterizado por vários significados, mais especificamente por criar, cultivar e cuidar. Na Antiguidade romana, a cultura simbolizava “o cuidado do homem com a natureza”.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas e funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, as suas maneiras de perceber, de pensar, de sentir e de agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefactos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (Oliveira, 2014).

Segundo Trompenaars (1996), a cultura é um esquema coletivo de significados, que indica aquilo a que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar. De igual modo, Ricardo (2018) garante que a cultura é reconhecida como um conjunto de virtudes, crenças e premissas partilhadas pelos elementos de uma certa sociedade e que a diferencia das demais organizações.

As organizações podem ser classificadas em função de características culturais comuns, as quais contribuem para explicar as diferenças ou semelhanças existentes entre as mesmas.

A primeira investigação relativamente à cultura organizacional teve origem anos 30 do século passado (Neves, 2000). No entanto, é apenas nos anos 80 que esta temática ganhou destaque e passou a ser alvo de um grande interesse por parte da comunidade científica, o que divulgou o seu estudo como nunca até então.

Na base deste interesse está a tomada de consciência por parte dos gestores de que o irrefutável sucesso das organizações japonesas se devia à especificidade da sua cultura organizacional. Da mesma maneira que os indivíduos têm características próprias, também as organizações têm as suas próprias culturas (Saraiva, 2012). Desta forma, a cultura específica de uma organização torna-se num fator de diferenciação entre as

empresas melhor ou pior sucedidas (Santos & Gonçalves, 2010). Esta cultura distintiva de cada empresa vai garantir que as fusões e aquisições de outras organizações decorram da melhor forma possível.

Ora, Glisson e James (2002) alegam que uma definição de cultura organizacional não é uma tarefa fácil. No seu estudo, o autor explica que tal tarefa terá que contar com investigadores provenientes de uma diversidade de setores, principalmente a Sociologia, a Antropologia ou a Psicologia que, por sua vez, recorrem a diferentes modos para investigar este conceito.

De acordo com uma análise extensiva, Verbeke, Volgering e Hessels (1998) identificaram 54 definições diferentes na literatura relativamente ao conceito de cultura. Porém, existem algumas definições que reúnem consenso entre os investigadores, como a de Schein (1992) que mais adiante analisaremos.

Ao abordar a temática da cultura organizacional, sistematicamente surge o conceito de clima organizacional. Embora estes conceitos tenham pontos em comum, o que os une, contudo é importante frisar que estes não são sinónimos (Glisson & James, 2002; Matthew & Ogbonna, 2009).

Vejamos a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional exposto pelos ilustres autores Schneider (1985) ou Glick (1985) que se referem à natureza dos métodos de investigação utilizados, dado que o clima se apoiaria basicamente nos modos quantitativos e a cultura nos qualitativos. Contudo, autores como Rentsch (1990) e Hofstede (1990) justificam que a implementação dos métodos quantitativos pode ser extensível ao estudo da cultura, tornando desta maneira possível contrapor a conceito de cultura entre várias organizações (Neves, 2000).

Glisson e James (2002) julgam que o núcleo da diferenciação destes dois conceitos se encontra no significado ligado a cada um deles. De facto, no clima organizacional procura-se analisar o grau em que as características organizacionais são perceptíveis pelas pessoas, contribuindo para o seu bem-estar. Consequentemente, o ambiente organizacional reflete-se na expressão dos valores individuais. No que se refere à cultura organizacional, os autores destacam a expressão dos valores e a conduta da organização, nas quais se manifesta o que é desejado como benéfico para o funcionamento da organização.

Ainda Segundo Glisson e James (2002), na avaliação do clima organizacional o alvo principal a ser avaliado é o significado em termos individuais das características

organizacionais. Na cultura organizacional, pelo contrário, o alvo a atingir é o significado coletivo e partilhado existente nas mais variadas formas de exprimir a cultura, alimentando a sobrevivência da comunidade e proporcionando justificações para a conduta organizacional.

Desta forma, podemos afirmar que o clima organizacional é um conceito mais orientado para o carácter individual, ao passo que a cultura organizacional é um pressuposto mais enraizado de forma grupal, uma vez que se enquadra num inconsciente coletivo.

Para Hofstede (1998), os dois conceitos diferenciam-se no sentido em que o clima organizacional está ligado ao comportamento e motivação individual, enquanto o conceito de cultura concerne absolutamente ao nível organizacional; a inferência avaliativa do primeiro não existe neste último, visto que uma cultura não é obrigatoriamente melhor que outra.

Ventura, Gonçalves e Carlos (2012) defendem que a cultura organizacional é um conceito mais amplo do que o de clima, justificando que a cultura organizacional recai sobre os valores e as crenças que abrangem a origem das características organizacionais, enquanto o clima organizacional se preocupa com a influência destas no desempenho individual e organizacional.

Assim sendo, o clima organizacional centra-se na situação, ao passo que a cultura é construída num contexto avaliativo, traduzindo as causas dos acontecimentos, o que a torna mais resistente à mudança.

Nesta ótica, Schein (1990) acrescenta que quando é necessária uma explicação para as variações do clima organizacional e das normas, empregam-se os conceitos mais “profundos” como é o de cultura. Esta afirmação foi também reforçada pelos autores Glisson e James (2002), Mathew e Ogbonna (2009) para demonstrar o conceito da cultura.

Contudo, em conformidade com Ashkanasy, Broadfoot e Falcus (2000) o número de estudos que recaem sobre o clima organizacional é manifestamente inferior aos que versam sobre a cultura organizacional.

Apesar das eventuais opiniões opostas – como a de Ott (1989), segundo o qual o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional, mas é antes um fenómeno inerente, embora distinto; ou a de Neves (2000) que considera o clima como uma parte da cultura ou uma dimensão desta – estas revelam-se insuficientes de modo a clarificar o funcionamento das organizações.

O autor Sebastião (2009) reitera que o clima organizacional emerge como uma proporção da cultura, concebendo os dois conceitos como integrados.

Segundo Nascimento (2009), o conceito de cultura tem causado diversas interrogações, sendo a ideia de cultura usada para retratar todo um modo de vida, as formas de refletir, sentir e atuar que são assimiladas por grupos.

A cultura pode ser organizada por categorias, conforme consta na imagem seguinte:

Quadro nº 1 - Categorias de Cultura

Cultura	Categoria
Macroculturas	Nações, Grupos étnicos ou religiosos, Profissões globais (médicos, engenheiros, advogados,)
Culturas Organizacionais	Setor Público, Setor Privado, Organizações Não Governamentais, Organizações Governamentais
Subculturas	Grupos dentro das Organizações
Microculturas	Microssistemas dentro ou fora das Organizações

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Schein (2010)

Schein é o autor de um dos modelos de cultura organizacional mais conhecidos. De acordo com este modelo, existem três níveis numa organização:

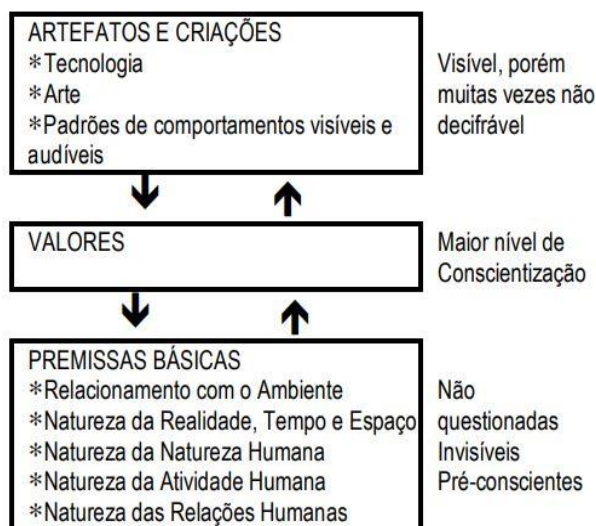


Figura nº 2 - Modelo de Schein

Fonte: Schein (1984)

O nível dos artefactos está relacionado com o “que vemos, ouvimos e sentimos ao entrar numa organização, (...) é o nível mais fácil de ser observado, (...) contudo, não traz informações sobre porque os membros da organização se comportam de determinado modo, nem tampouco por que cada organização é construída de determinada maneira” (Silva & Schmidt, 2008, p.3). Os valores refletem a forma como os indivíduos se devem relacionar uns com os outros e exercem o poder (Pedraza et al., 2015).

Por outro lado, as premissas ou pressupostos básicos “são os grandes definidores dos demais níveis, pois são eles que fazem a integração do conjunto cultural como a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes das organizações” (Motta, 1993).

Um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização é a sua cultura (Warrick, 2017). Esta pode influenciar a eficiência, a moral e a produtividade dos trabalhadores, bem como a sua capacidade para angariar ou reter talentos (Warrick, 2017). A cultura é um conceito que pode ter diversas definições e variáveis (Hogan & Coote, 2014).

Até meados da década de 1980, as organizações eram compreendidas, quase sempre como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas para a

prossecução de um determinado objetivo. Contudo, as organizações transcendem esta visão, pois estas têm uma característica própria, bem como as pessoas (Leal, 2016).

Por todas estas razões, a cultura organizacional é o conjunto de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Desta forma, são criadas normas de conduta que definem os comportamentos aceitáveis (Raposo, 2020).

Schneider et al. (2016) referem que, atualmente, quando se aborda a temática da cultura organizacional, existem quatro áreas que têm sido alvo de uma maior análise e atenção pelos académicos: a liderança, a cultura nacional, a eficácia organizacional e a cultura organizacional, enquanto variável.

Para reforçar as ideias anteriormente expostas, o conceito de cultura organizacional é cada vez mais interessante e os estudos sobre este tema têm sido muito aprofundados, já que “a proliferação de estudos acerca da cultura organizacional a que se assiste desde há duas décadas, reflete a influência dos vários saberes (antropologia, sociologia, psicologia, teoria organizacional, etc.), nos campos epistemológico, metodológico e teórico “(Bilhim, 2004, p. 185).

Não existe um conceito concreto que defina a cultura organizacional, por consequência, tem havido discordâncias entre os autores sobre a metodologia de abordagem deste pressuposto.

Nesta esfera, de acordo com Schein (1984, p. 3), “cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”.

Esta citação consiste na ideia de analisar os elementos desta mesma definição, e nesta linha de pensamento podemos analisar alguns componentes fundamentais.

Ainda segundo (Schein, 1984), a cultura organizacional numa organização: “que aprende baseia-se no cuidado e na confiança das mútuas e fortes relações com um elevado sentido de comunidade na qual todos partilham de uma visão comum e todos reconhecem as inter-relações inerentes entre todos os processos organizacionais, atividades, funções e interações ambientais externas”.

O Exército da Guiné-Bissau, sendo uma organização, não foge a esta inclusão, no entanto, é necessário a definição de normas como modelo de aplicação dos mais variados sistemas de informação de modo a afirmar as tomadas de decisão, nos quais os membros desempenham as mesmas tarefas e seguem as diretrizes de igual modo.

3.2. Cultura Organizacional das Forças Armadas

A cultura organizacional da Instituição Castrense é um dos fatores mais consideráveis no contexto militar, segundo Rosado; Romão; Baltazar; Fonseca & Lopes (2017). Do ponto de vista de Grilo (2004), o conceito de cultura militar consiste num conjunto de “(...) valores, costumes, tradições e, a postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns”.

Esta conceção conduz-nos ao conceito de clima organizacional que é “mais fácil de avaliar diretamente (Ricardo, 2018). Esta possibilidade é definida (...) pelo modo como os membros de uma organização sentem e percecionam a mesma” apesar de que as Forças Armadas no seu todo tenham de base muitas características comuns, o que na verdade existem identidades próprias em cada um dos ramos das forças armadas que levam os militares a não se considerarem (...) “como parte de umas Forças Armadas genéricas, mas sim a diferenciarem-se ao identificarem-se como soldados ou marinheiros” (Quaresma, 2009). Este sentimento é partilhado por toda a hierarquia, o que levou à criação de uma cultura própria que ajuda a moldar a essência da identidade dos vários Ramos das Forças Armadas. De acordo com as ideias de Grilo, podemos prever um futuro no qual “...as culturas dos Ramos serão marcadas por aspetos comuns, embora se mantenha a identidade cultural dos Ramos”.

Em outra perspetiva, quando mencionamos os militares, estes estão obrigados a cumprir normas e regulamentos que regem a sua conduta. Esta condição, que compreende restrições aos seus direitos, imputada pela Nação que servem, é um resultado das funções que desempenham, sendo lícito admitir que tais restrições sejam aprovadas como realmente necessárias à Defesa e segurança nacionais.

O Regulamento de Disciplina Militar (RDM)³, no seu artigo 4º, obriga os militares a cumprir as leis, ordens e regulamentos militares, nomeadamente no que concerne a não

³ RDM

Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/142-1977-139918>. Consultado 18 de abril 2022.

revelar qualquer assunto, facto ou ordem que tenham de cumprir, ou de que tenham conhecimento e a não se servirem dos meios de Comunicação Social ou de outros de difusão para tratar assuntos de serviço, para responder a apreciações feitas a serviços de que estejam incumbidos, ou mesmo, relativamente a questões em que tenham sido postas em causa as suas pessoas.

CAPÍTULO 4 – O EXÉRCITO DA GUINÉ-BISSAU

4.1. Caracterização da Guiné-Bissau

4.1.1. Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau é um país localizado na Costa Ocidental de África, com uma superfície total de 36 125 km² e com uma população de 1.9 milhões de habitantes (Banco Mundial, 2022) em harmonia com Djaló (2020).

A Norte e a Leste fazem fronteira com o Senegal, banhado a Oeste pelo Oceano Atlântico e a Sul confronta com a Guiné-Conacri. Além do território continental, integra ainda cerca de 80 ilhas que constituem o Arquipélago dos Bijagós, separado do Continente pelos canais do rio Geba, de Pedro Álvares, de Bolama e de Canhabaque (Duarte, 2010).

Segundo Sá (2010, citado em Turé, 2015), o país é caracterizado por uma área de baixa altitude. O seu ponto mais elevado está à 300 metros acima do nível do mar. Por outro lado, o interior do país é constituído por savanas e o litoral por uma planície pantanosa. A época chuvosa, intercala com um período de seca, com ventos quentes vindos do deserto do Sahara. Ora, o arquipélago dos Bijagós localiza-se a pouca distância da costa.

A sociedade guineense é constituída por uma variedade de grupos étnicos e os seus respetivos dialetos, estruturas sociais e costumes distintos. A grande parte da população vive da agricultura e professa muitas vezes religiões tradicionais locais.

Os principais dialetos são Fulas (28,5%) e Mandinga (14,7%) e são falados por populações concentradas no Norte e no Nordeste do país. Os demais grupos étnicos importantes são os Balantas (22,5%) e os Papéis (9,1%), agrupam-se na costa meridional; e os Manjacos (8,3%) e os Mancanhas (3%), nas regiões costeiras do Centro e do Norte. A realidade da grande diversidade étnica na Guiné-Bissau define então a existência de um mosaico linguístico, perfeitamente integrado, harmonioso e pacífico, no qual são reconhecidos cerca de 30 dialetos diferentes (Costa, 2019).

O crioulo – que derivou do encontro das línguas europeias, em particular do português, com as línguas tradicionais – é considerado a língua nacional. O português, apesar de proclamada língua oficial do país, é pouco falado, sendo apenas utilizado por

um núcleo pequeno de indivíduos escolarizados, bem como em ambientes oficiais, em concordância com os autores (Pereira & Vittoria, 2012; Turé, 2015).

Em termos administrativos, a Guiné-Bissau está dividida em oito regiões – Bafatá, Biombo, Bolama, Cacheu, Gabú, Oio, Quínara e Tomabali – que são subdivididas em 36 setores, e em mais um setor autónomo, que é Bissau, a capital. As regiões e os setores são dirigidos por presidentes que representam o Ministério da Administração Interna, confirma (Turé, 2015).

4.1.2. A História da Guiné-Bissau e o Contexto Político

“A Guiné-Bissau é um país situado na costa ocidental africana onde Portugal chegou pela primeira vez em 1446, tendo permanecido como colónia portuguesa até 1973. Com a assinatura da Carta das Nações Unidas, quer por Portugal quer pelos países africanos, ganhou forma a resistência inimiga, sendo que, em 1956, nasce o partido africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), liderado por Amílcar Cabral “(Morgado, 2017).

A Guiné-Bissau tem uma história de vulnerabilidade política e institucional que remonta ao tempo da sua independência de Portugal em 1974. É considerado como um dos países mais sujeito a golpes de estado e politicamente mais instáveis do mundo, (Banco Mundial, 2022). O país dispõe de uma economia muito fraca, tornando-se dependente das “ajudas” externas para garantir as despesas do Estado.

Conforme o Banco Mundial (2022), desde a independência até hoje, foram registados quatro golpes de Estado consumados, com outras 16 tentativas de golpes, conspirados ou alegados. O regime político democrático na Guiné-Bissau é semipresidencialista, o Presidente da República é eleito, para um mandato de cinco anos renováveis, podendo assim candidatar-se para um segundo, conforme a democracia. O primeiro-ministro por sua vez é eleito por um período de mandato de quatro anos. Entretanto, o supremo tribunal rege-se por um sistema judicial independente.

Ainda segundo o Banco Mundial (2022), foram feitos alguns *upgrades* com o anterior Presidente, José Mário Vaz, que foi o primeiro na história da Guiné-Bissau a concluir um mandato integral desde a independência. As eleições presidenciais de 2019 foram seguidas por uma crise política que terminou em abril de 2020 com o

reconhecimento pela Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental (CEDEAO)⁴ de Umaro Sissoko Embaló como Presidente da República.

“Com a posse do novo governo em março de 2020, a Guiné-Bissau teve estabilidade política apesar das tensões internas e das alegações de interferências políticas no poder judicial. As próximas eleições legislativas estão previstas para o início de 2023 e as eleições presidenciais para o final de 2024 “(Banco Mundial, 2022).

4.1.3. A Situação Económica da Guiné-Bissau

De acordo com Djaló (2020) a Guiné-Bissau é um país dependente de ajudas externas de modo a atender as suas necessidades, visto que o país depende de apoio em diversas esferas para poder resolver os inúmeros problemas de índole orçamental, financeira e administrativa.

Por conseguinte, os principais fatores que influenciam o retrocesso da economia e de subdesenvolvimento do país estão intimamente ligados à sucessiva instabilidade política e institucional. Contudo, apesar destes problemas básicos, tem havido um grande esforço no que toca à melhoria de satisfação das necessidades primárias ao nível económico, financeiro e social, realçam (Turé, 2015; Martins, 2015).

“Uma atividade económica considerada sustentada e bem-sucedida na Guiné-Bissau só será possível se se considerar de forma crucial o estabelecimento de um processo político totalmente inclusivo, envolvendo toda a classe política, sociedade civil, setor privado e forças vivas da nação, todos juntos para a execução conjunta dos projetos de desenvolvimento “(Lima, 2018).

4.1.4. As Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP)

As Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP) são um suporte fundamental da defesa nacional e compõem a estrutura do Estado que assegura a defesa militar da República da Guiné-Bissau.

A maior parte das FARP era constituída por antigos combatentes da luta armada de libertação nacional que após a independência vieram a criar o Exército nacional. Desde a independência em 1974, não havia política de Defesa Nacional concretizada em legislação para definição de missões das FARP (Djata, 2016; Jamanca, 2020).

⁴ CEDEAO <https://ecowas.int/?lang=pt-pt>. Acedido em 20 de abril de 2022.

Depois do conflito político-militar em 1998, no ano seguinte, em 1999, foi aprovada a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, que criou o Conselho Nacional Superior de Defesa, presidido pelo Presidente da República e demais entidades do Estado, por perceber a lacuna que se deixava (Jamanca, 2020).

Por outro lado, Camará (2019) refere que, com o passar dos anos, tem havido muitas mudanças na estrutura organizacional das Forças Armadas da Guiné-Bissau. Como é sabido, na era colonial, as FA eram um forças com um propósito bem estipulado, nada menos que alcançar a independência, fazendo frente a uma força militar com uma maior envergadura. Com a evolução da guerra, havia necessidade de melhorar o potencial de combate que o espectro da operação exigia na altura, sendo assim alteraram-se as táticas e estratégias no desenrolar da guerra. Constantemente, as organizações têm a necessidade de dispor da maior quantidade e multiplicidade de recursos ao seu dispor, como refere Rosado (2015, p. 170): “(...) atualmente é insuficiente pensar a administração das organizações sem utilizar várias das ferramentas que nos são oferecidas pela Gestão Estratégica”.

Depois da guerra da independência, para acompanhar a evolução do mundo tecnológico que o novo milénio tem proporcionado, os objetivos das FA foram alterados com o intuito de acompanhar a modernização de uma forma paulatina, dados os poucos recursos de que o país dispunha, afirma (Camará, 2019).

A Missão das FARP (Segundo artigo 20º da Constituição da República da Guiné-Bissau (1996⁵):

- 1- As Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP), instrumento de libertação nacional ao serviço do povo, são a instituição primordial de defesa da Nação. Incumbe-lhes defender a independência, a soberania e a integridade territorial e colaborar estreitamente com os serviços nacionais e específicos na garantia e manutenção da segurança interna e da ordem pública;
- 2- É dever cívico e de honra dos membros das FARP participar ativamente nas tarefas da reconstrução nacional;
- 3- As FARP obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da lei;

⁵ Site: https://www.stj.pt/wp-content/uploads/2018/01/guine_constituicao.pdf consultado 09/05/22.

- 4- As FARP são apartidárias e os seus elementos, no ativo, não podem exercer qualquer atividade política.

4.1.5. A Estrutura e a Hierarquia das FARP

A Defesa Nacional tem por missão elaborar, dirigir, implementar e examinar a política de defesa nacional no âmbito das competências que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional.

O Exército da Guiné-Bissau está sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional (MDN), hierarquicamente é o 1º ramo mais antigo das Forças Armadas. A sua estrutura orgânica é organizada hierarquicamente, certificando-se que o seu pessoal está sujeito a uma hierarquia de comando.

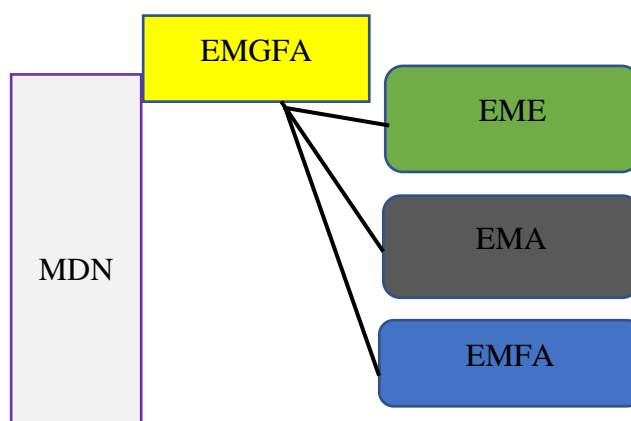


Figura nº 3 - Elaboração Própria: Estrutura Hierárquica das Forças Armadas da Guiné-Bissau

Fonte: Elaboração própria

O relatório publicado pelo CEEA – Centro de Estudos Estratégicos da África, de O'Regan e Thomson (2013) comunicou a complexa constituição demográfica das FARP. Ademais, estes autores entre 1990 e 2009 afirmam que houve um aumento excessivo no que tange às promoções de patentes militares. Atualmente, as FARP dispõem de 42%, 38% Sargentos e Cabos e 20% Soldados rasos, consagrado na tabela nº 1.

Exército 80% (FARP)		Proporção do Total
Patente	Oficiais	42%
	Sargentos e Cabos	38%
	Soldados rasos	20%
Idade	De 18 a 20 anos	0,1%
	De 20 a 40 anos	44%
	De 40 a 60 anos	51%
	Mais de 60 anos	5%
Tempo de Serviço	Menos de 5 anos	33%
	De 5 a 20 anos	23%
	De 20 a 30 anos	20%
	Mais de 30 anos	25%

Tabela nº 1 - Configuração das patentes do Exército da Guiné-Bissau

Fonte: Adaptado ao CEEA- Centro de Estudos Estratégico da Africa, 2013

4.1.6. As Incongruências no Profissionalismo Militar em África

Em África, o profissionalismo das forças armadas está intrinsecamente ligado a diagramas eficientes e eficazes de comando e controlo, de competências e de recursos para o cumprimento das missões.

Segundo Vieira (2002) a profissão militar tem valores acentuados e fixos na sua estrutura. Esta é uma profissão que se encontra ao serviço de um Estado democrático e está, portanto, assente em valores sociais, morais e espirituais que designam o carácter primordial da Nação, particularmente: a igualdade, a transparência, a honestidade, a justiça, a lealdade e a dignidade humana. As Forças Armadas têm de ser orientadas e espelhar por estes valores.

De acordo com Ouédraogo (2014) o profissionalismo militar baseia-se, normalmente, em vários princípios fundamentais: subordinação do poder militar à autoridade civil democrática, fidelidade ao Estado e comprometimento com a neutralidade política, bem como uma cultura institucional ética. Estas conceções estão devotadas em virtudes que desbotam a atitude de um militar profissional, nomeadamente

honra, disciplina, sacrifício e dever. Estes valores prosperam numa organização que tenha uma missão de propósitos bem definidos. Tomemos um exemplo: nos países ocidentais, o nível de profissionalismo militar é elevado e é obsoleta a ideia de que um político possa por si só reverter o aparelho de segurança de Estado.

Ora, Ouédraogo (2014) garante que este cenário não é verificado em demasiados países de África, onde a influência política e a discriminação ética são constantes sobre os militares ao ponto de a manipulação da fidelidade continua a ser regular.

Conforme Lord (2015), a caracterização da vida militar, não se pode reduzir apenas a um conjunto de regras e rotinas de comportamento, requerendo um julgamento discricionário, uma preparação moral e intelectual exercidas no sentido da responsabilidade. Para este autor, o profissionalismo militar baseia-se em quatro paradigmas harmonizados com o art.º 20 da Constituição da República da Guiné-Bissau (CRGB):

- Fidelidade ao Estado;
- Compromisso com a nação;
- Subordinação do poder militar à autoridade civil democrática;
- Sentido de comprometimento com a neutralidade política.

4.2. O Exército da Guiné-Bissau

As primeiras Unidades do Exército da Guiné-Bissau foram preparadas pessoalmente por Amílcar Cabral⁶, no entanto tornou-se um dos grandes projetos do PAIGC.

Em 1963, a partir da Unidade de que o PAIGC dispunha e da contribuição de alguns elementos recém-formados na República Popular da China, decidiu-se criar o Exército popular e a Milícia Popular, destinados a fazer a vigilância das áreas libertadas, tendo-se também decidido reestruturar a guerrilha. Ressalva-se que estes corpos foram oficializados a 16 de novembro de 1964, em Conacri, após o congresso de Cassacá⁷.

⁶ Amílcar Cabral, considerado como o ideólogo da independência da Guiné-Bissau e de Cabo Verde (Mendy, 2019).

⁷ Cassacá, uma das zonas libertadas, tinha sido alvo de bombardeamento pela aviação portuguesa e estava em processo de reconstrução. Congresso de cassacá, lema “Reconstituição Social” (Reis, 2020).

Ora, a criação de um Exército capaz de suceder aos grupos de guerrilha, que vinham a atuar desde 1963, foi uma das maiores decisões do congresso de Cassacá em 1964, já que se verificava uma incapacidade de cumprir os objetivos projetados pelo PAIGC (Sanhá, 2016).

A renovação de um braço armado organizado foi um marco na nova fase da história militar guineense. Em 1966, o corpo do Exército guineense passou a dispor da arma infantaria e artilharia, bem como dos serviços especiais, tais como informação, reconhecimento, reabastecimento, telecomunicações, entre outras atividades (Gomes, 2010).

Neste contexto, a constituição deste potencial era secreto e do exclusivo conhecimento do conselho de guerra e do devido comando. Para além das funções que o corpo do Exército desempenhava, anteriormente referidas, este ajudava as FARPS locais na proteção da população civil e as instituições do partido, afirma ainda Gomes (2010).

Missão do Exército da Guiné-Bissau:

No quadro das suas capacidades específicas e em função do interesse público, cabe o Exército da Guiné-Bissau:

- Defender a integridade territorial através das operações terrestres;
- Participar em missões internacionais no quadro de cumprimento dos acordos e compromissos assumidos pelo Estado da Guiné-Bissau;
- Proteger e evacuar a população em caso das calamidades naturais e outras situações que possam causar crise humanitário;
- Cumprir com outras missões de interesse público que estejam dentro das suas atribuições.

Gabinete do Ministério da Defesa da Guiné-Bissau

Para o cumprimento da missão, compreende a seguinte Estrutura Orgânica: Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), Órgãos de Conselho, Gabinete do CEME (GAB.CEME), Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (V/CEME), (GAB.V/CEME), Inspeção Geral do Exército (IGE), Direção de Pessoal e Quadros (DPQ), Direção de Inteligência de Serviço Militar (DISM), Direção de Operações e Treino (DOPT), Direção de Logística (DL), Centro de

Finanças do Exército (CFE), Zona Militar Centro (ZMC), Zona Militar Norte (ZMN), Zona Militar Leste e Zona Militar Sul (ZMS).

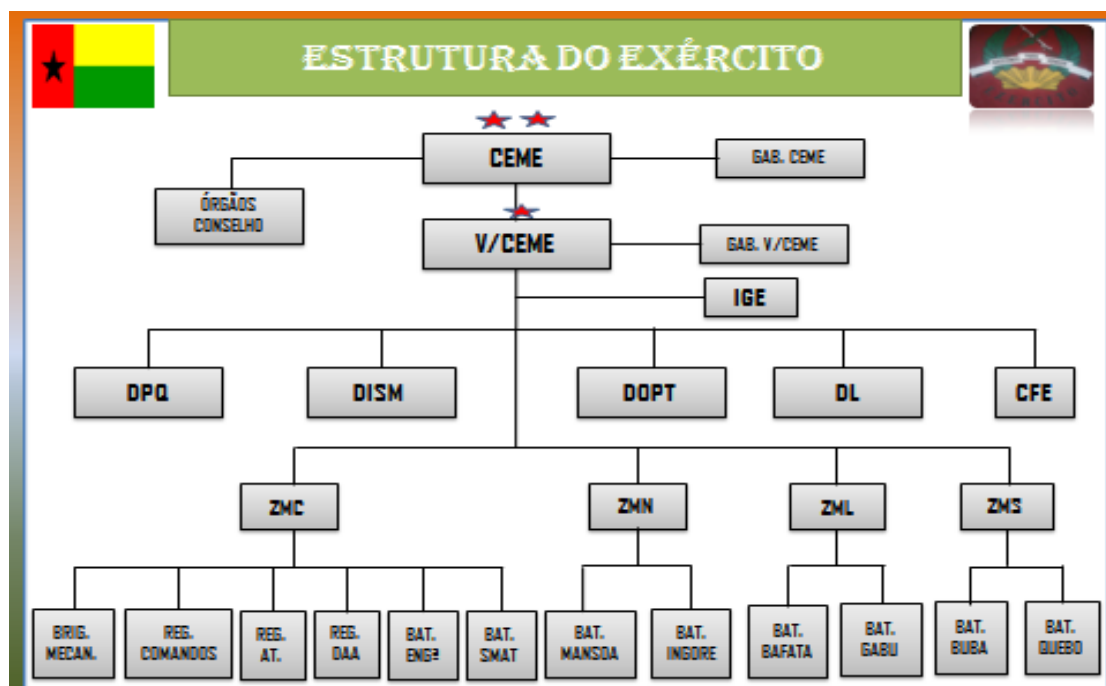


Figura nº 4 - Estrutura orgânica do exército

Fonte: Gabinete do Ministério da Defesa da Guiné-Bissau

A sociedade castrense é um dos fatores causadoras da instabilidade política da Guiné-Bissau. Segundo Gomes (2011) as FARP desde a independência do país de uma forma direta ou indireta, sempre interferiram negativamente no cenário político, sem desprezar o envolvimento no crime organizado, golpes de Estado, tráfico de drogas e demais atividades ilícitas, violando assim o artigo 20º da Constituição da República da Guiné-Bissau.

Em harmonia com Costa (2019), o ativo militar do Exército da Guiné-Bissau é de 4.000 Homens. O Estado é caracterizado por obter uma fraca economia pelo que não tem permitido a manutenção dos seus materiais bélicos que foram disponibilizados pela antiga União Soviética.

Em consequência, esta mudança ou transformação na hierarquia aumenta ainda mais a dificuldade no processo de reformar o setor da defesa na Guiné-Bissau, mesmo com a média de idade, em 2013, de 55% dos militares com mais de 40 anos e, em 2016, alguns com mais de 80 anos, fruto da ausência de reforma na instituição militar (Costa, 2019).

SECCÃO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

5.1. Método e tipo de abordagem

De modo a delinear o campo de estudo foi efetuada uma revisão da literatura de modo sistemático, que segundo Tranfield et al (2003) representa uma investigação científica rigorosa da literatura.

O objetivo central desta revisão da literatura consiste em reduzir o enviesamento da investigação, tendo em consideração os estudos mais pertinentes de uma determinada área de saber, através da recolha, análise e síntese exaustivas dos textos científicos publicados sobre o tema em questão, conforme (Faria, 2016).

Segundo Reis, Amorim, & Melão (2018) uma abordagem verdadeiramente abrangente para produzir uma revisão sistemática da literatura, comumente, procura o uso de mais de uma base de dados.

Ainda assim, dado que a primazia foi dada à clareza e à fácil reprodução dos resultados (Buchanan & Bryman, 2009), foram seguidos alguns parâmetros para selecionar bases de dados eletrónicas. No entanto, foi necessário encontrar bases de dados que englobassem uma grande quantidade de artigos revistos por pares, que cobrissem as áreas-chave e que fossem suficientemente precisas para viabilizar resultados de pesquisa adequados.

À luz destes critérios, optou-se por efetuar a pesquisa bibliográfica nos RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal), na EBSCO - Discovery Service (EDS), na Google Scholar, no B-on, no “Publish or Perish”, Livros, entre outros sites em língua inglesa e portuguesa. Estas bases de dados, cuja indexação contempla as mais prestigiadas revistas, forneceram-me as informações necessárias para o meu trabalho.

Pautou-se por iniciar todo o procedimento em “pesquisa avançada” e cingiu-se a pesquisa a “resumo” de forma a se poder compreender o melhor possível o estudo.

Quadro nº 2 - Abordagem metodológica

Base de dados	Keywords
EBSCO - Discovery Service (EDS)	External Influence; External Training; Military Cooperation Organizational Culture; Training Values.
RCAAP	
Google Scholar	
B-On	
Publish or Perish	
Google e Livros	

Fonte: Elaboração própria

Decerto, este trabalho obedece a uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, visto que tem como objetivo chegar a uma compreensão mais profunda do objeto de estudo, privado de se basear em medições e análises estatísticas, em conformidade com Vilelas (2009).

Por conseguinte, segundo Coutinho (2014), a metodologia desta natureza “relacionar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo”.

Desta forma, Merriam e Tisdell (2015), os investigadores que utilizam este tipo de metodologia, estão especialmente interessados em compreender como as pessoas interpretam as suas experiências.

Em concordância com Denzin e Lincoln (2005), segundo os quais a investigação qualitativa é uma tarefa que localiza o observador no mundo, ou seja, de acordo com Given (2008) as pesquisas qualitativas estudam os factos nos seus ambientes naturais, de maneira a entender ou interpretar os fenómenos e os seus significados.

A pesquisa qualitativa é um termo que engloba uma série de técnicas e mecanismos dedutivos que procuram retratar, decifrar e interpretar um fenómeno do mundo social, assim os investigadores qualitativos têm a tendência de encontrar informações no local onde os participantes experimentam o problema em estudo (Creswell, 2007).

Ora, consoante Merriam & Tisdell (2015), ao utilizar uma metodologia deste tipo, o intuito é tentar entender como os indivíduos interpretam as suas experiências e qual o significado que lhe concedem, ou seja, “capacitar indivíduos para compartilhar as suas histórias, ouvir as suas vozes” (Creswell, 2007, p. 40) sendo este o “principal objetivo da investigação qualitativa “(Merriam & Tisdell, 2015, p. 25). Por esta razão, é fulcral “identificar primeiro um problema de pesquisa” (Merriam & Tisdell, 2015, p. 76).

Dos métodos frequentemente adotados nas metodologias qualitativas são os estudos de caso que são usados de modo intercalado com “pesquisa qualitativa “(Merriam & Tisdell, 2015, p. 37).

Consequentemente, definiu-se o método de estudo de caso, discutido por vários autores, nomeadamente Yin (2003), Creswell (2007), Smith (2007) Given (2008), e Merriam & Tisdell (2016), passando-se para um método “tendencialmente enquadrado no âmbito das estratégias de investigações qualitativas” (IUM, 2016, p. 39), o que revalida os fundamentos apresentados no parágrafo precedente.

Apesar de Stake (2005) ter afirmado que o estudo de caso não é concretamente uma metodologia, mas antes uma triagem daquilo que deve ser estudado, muitos outros autores vêm assegurar que o estudo de caso é uma estratégia de investigação, uma metodologia ou uma estratégia de pesquisa genérica (Denzin & Lincoln, 2005; Merriam, 1998; Yin, 2003).

Destarte, priorizou-se adotar um estudo metodologicamente qualitativo e direcionado segundo o método estudo de caso. Delineou-se, portanto, o estudo de caso como significando:

“(…) uma estratégia de pesquisa cujas características incluem foco nas inter-relações que constituem o contexto de uma entidade específica, (...) análise da relação entre os fatores contextuais e a entidade que está a ser estudada, e o propósito explícito de usá-los (...) para gerar teoria e/ou contribuir para a teoria existente” (Mills, Eurepos, & Wiebe, 2010, p. xxxii).

Em virtude desta teoria, o estudo de caso procura estudar um fenómeno da vida real (Yin, 2003) no domínio da gestão militar do Exército da Guiné-Bissau. À luz da metodologia e supracitados autores, a presente investigação tem como objeto de estudo, compreender o impacto da formação internacional na gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau no âmbito da CTM com países estrangeiros.

Ora, tendo em conta as entrevistas, a investigação foi conduzida de forma a direcionar o guião da entrevista a muitas entidades militares de armas e serviços do Exército da Guiné-Bissau, desde oficiais e subalternos à Oficiais Gerais, que tiveram formação ou capacitação em diversas Academias Militares, Escolas Militares ou Institutos Militares, no quadro da cooperação técnico-militar com países estrangeiros.

O critério de escolha dos militares para a entrevista teve como base os anos de experiência e colocação em cargos que apresentem elevada capacidade de gestão e tomada de decisão no Exército. Verificou-se que a maioria destes oficiais não se sentiram confortáveis para responder à entrevista. As justificações prenderam-se com indisponibilidade de tempo e receio de pronunciar algo que pudesse colocar em risco a sua carreira.

Por outro lado, o que realmente agravou a situação, foi a recente tentativa de golpe de Estado em Bissau ao então Presidente da República Umaro Sissoko Embaló, no passado dia 01 de fevereiro de 2022, em que alguns oficiais das Forças Armadas, principalmente do Exército, teriam sido acusados de envolvimento neste ato não consumado. Esta realidade gerou uma tensão na sociedade castrense de modo que os militares foram obrigados a adotar uma postura de alerta pelo facto de estarem a ser observados.

Importa salientar que foi tida muita atenção na elaboração do guião de entrevista como forma de evitar questões “constrangedoras ou imprudentes” ao ponto de comprometer a opinião dos entrevistados, pelo que foi fundamental o papel das entrevistas exploratórias que auxiliaram à definição do guião final.

Constatou-se assim que é extremamente difícil conduzir uma entrevista na Guiné-Bissau, pois os Oficiais militares são muito reservados no que toca a exprimir a sua opinião.

Em compensação, obtive respostas da entrevista por parte de apenas quatro oficiais do Exército, nomeadamente E1-Cor AdMil, E2-TCor Inf, E3-Maj AdMil e E4 Maj Tms.

5.2. Questão central e perguntas derivadas

Para Quivy e Campenhoudt (2013, p. 34) “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada”. Estes autores demonstram que a transparência, a viabilidade e uma certa lógica

como sendo peculiaridades relevantes a ter em conta na formulação da pergunta que servirá de fio condutor no decorrer de toda a investigação.

Assim sendo, elaborou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as consequências da formação de Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no estrangeiro para Gestão da sua Cultura Organizacional?

De uma forma resumida, Quivy e Campenhoudt (1998, p.34) assumem que “uma boa pergunta deve poder ser tratada” e nesta perspetiva surge a seleção das Perguntas Derivadas (PD), “ajudando a circunscrever, dentro da área definida pela pergunta de partida, aquilo que são os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço, muito ligados naturalmente aos objetivos da investigação” (Rosado, 2015, p. 79).

Com efeito, as perguntas listadas são as seguintes:

PD 1: Que vantagens e desvantagens decorrem da formação de quadros superiores para o Exército guineense no estrangeiro?

PD 2: Que diferenças se manifestam quanto à cultura organizacional?

PD 3: Será a heterogeneidade formativa causadora de conflito interno?

5.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Nesta investigação, o levantamento de dados é um método estruturado com a finalidade de conseguir informações concretas, na qual “a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar “(Fortin, 2009, p. 239).

Merriam & Tisdell (2015) sustentam que uma das particularidades das investigações qualitativas é ser possível certificar que o investigador age como principal instrumento de recolha e análise de dados. Autores como Merriam & Tisdell (2015) garantem que este método de pesquisa apresenta diversas vantagens, sendo conciliadas no facto de que o investigador consegue amplificar o seu entendimento através da comunicação verbal e não verbal, sendo capaz de processar os dados celeremente, elucidar e resumir o material e verificar junto dos participantes a exatidão e interpretação dos dados.

A título de exemplo, e na continuação de argumentos anteriormente demonstrados, Yin (2003) recomenda seis tipos de recolha de dados, a saber: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

As recolhas de dados qualitativos traduzem-se em “citações diretas das pessoas sobre as suas experiências” levantadas através de entrevistas; “descrições detalhadas das atividades, comportamentos e ações das pessoas” através da observação direta; e “citações” retiradas de inúmeros documentos (Patton, 2015, p. 14).

Assim, a utilização de diversas fontes de recolha de dados revela-se adequada para realizar a triangulação e validação dos dados, sendo úteis para mitigar a deturpação que eventualmente possa verificar-se quando a recolha é derivada de apenas uma fonte, e coadjuvando a amplitude da investigação (Mills et al., 2010).

Como podemos observar, para esta investigação aplicou-se a metodologia qualitativa, sendo o método de recolha de dados primordialmente utilizado. Deste modo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas por permitirem uma maior flexibilidade do que as entrevistas estruturadas e por serem menos desproporcionadas do que uma entrevista não estruturada (Moore, 2014).

Em seguida, as respostas serão cruzadas por forma a obter as concordâncias e discordâncias das mesmas e retirar as devidas conclusões.


5.4. Documentação

Conforme Sousa e Baptista (2011), esta fonte de recolha de dados está centrada na recolha de matrizes documentais nas quais se encontram assentes os princípios, objetivos e fins desta investigação. Esta modalidade de fonte inclui títulos oficiais, instrumentos promocionais organizacionais, cartas, documentos governamentais e contas históricas (Merriam & Tisdell, 2015), de igual forma Yin (2003) adiciona ainda memorandos, agendas, anúncios e atas de reuniões.

Os documentos são fontes eficazes de dados pelas mais variáveis razões, capazes mesmo de chegar a ser a melhor fonte de recolha de dados, porque se trata de uma fonte de dados constante, contrariamente às entrevistas e às observações, na opinião de Merriam & Tisdell (2015).

Por conseguinte, a recolha de documentos vem possibilitar, certificar e estender certezas de outras fontes (Yin, 2003). Nesta presente investigação uma das fontes de recolha de dados foram os documentos organizacionais, principalmente manuais, documentos fornecidos por oficiais guineenses, como também documentos provenientes de fontes abertas (ex. internet).

Quadro nº 3 - Fontes de recolha de dados utilizadas

Fonte	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Contrabalanço
	<p>Consistente (poder ser revisto vezes necessários)</p> <p>Adequada (Nomes exatos)</p> <p>Cobertura extensa (muitas configurações)</p>	<p>Acesso (Pode ser bloqueado premeditadamente)</p> <p>Viés (risco)</p>	<p>“Os documentos são úteis para verificar as grafias corretas, títulos ou nomes de organizações que poderiam ter sido menciona das numa entrevista. (...) Pode fornecer outros detalhes específicos para corroborar informações de outras fontes” Documentação (Yin, 2003, p. 87).</p>

Fonte: Elaboração própria

5.5. Entrevistas

Nas mais variadas pesquisas qualitativas a maioria dos dados são levantados através de entrevistas, conforme Merriam e Tisdell (2016). Neste contexto, De Marrais (2004) vem definir uma entrevista de pesquisa como “um processo em que um investigador e um participante se juntam numa conversa focada em questões relacionadas a um estudo de pesquisa” (p. 55), facto que influencia uma grande perspetiva do outro individuo (Patton, 2015).

Quadro nº 4 - Tipos de Entrevistas


Entrevista Estruturada	Entrevista Semiestruturada	Entrevista Não Estruturada
<p>“O principal uso deste formato altamente estruturado na pesquisa qualitativa é o de compatibilizar dados demográficos” (Merriam & Tisdell, 2016, p. 110). “(...) entrevistador aplica um conjunto de perguntas iguais a todos os entrevistados, (...) formato mais próximo do inquérito por questionário” (Haro et al., 2016, p. 94)</p>	<p>“(...) todas as perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista é uma mistura de perguntas mais e menos estruturadas” (Merriam & Tisdell, 2016, p. 110). “(...) grau de liberdade aumenta para o entrevistado, (...) aplica-se um guião temático, executado de forma flexível” (Haro et al., 2016, p. 94).</p>	<p>“(...) quando o pesquisador não sabe o suficiente sobre um fenómeno para fazer perguntas relevantes, (...) um dos objetivos da entrevista não estruturada é, de facto, aprender o suficiente sobre uma situação para formular perguntas para entrevistas subsequentes.” (Merriam & Tisdell, 2016, p.111). “(...) máximo grau de liberdade ao entrevistado” (Haro et al., 2016, p. 94).</p>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Haro et al., 2016; Merriam & Tisdell, 2016)

A recolha de dados consiste essencialmente na reunião das informações obtidas através das pessoas ou unidades de observação incluídos na amostra, segundo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para recolha de dados, neste trabalho foi utilizado um Guião de entrevista, enviado para a Guiné-Bissau e, em seguida, procurou-se realizar um cruzamento das informações obtidas nas entrevistas com o enquadramento teórico estudado.

Quadro nº 5 - Fontes de recolha de dados utilizadas

Fonte	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Contrabalanço
	<p>Parcelado (enfoca no estudo de caso)</p> <p>Perspicaz (fornece inferências causais percebidas)</p>	<p>Reflexividade (entrevistado responde/escreve o que o entrevistador quer saber)</p> <p>Receio (entrevistado responde questões com atenção de modo a evitar a colocar a sua entidade em causa)</p>	<p>De acordo com Patton (2015), entrevistamos as pessoas para descobrir as coisas que não podemos observar diretamente, (...) não podemos observar sentimentos, pensamentos ou intenções.</p>

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, foram constituídas quatro fases específicas para a elaboração das entrevistas, nomeadamente: descobrir o problema central da investigação, elaborar as questões derivadas, criar o guião de entrevista e seleccionar os entrevistados.

No total, foram anonimamente entrevistados quatro oficiais do Exército da Guiné-Bissau, para identificação dos entrevistados, criou-se uma codificação dos entrevistados.

Para análise de conteúdo das entrevistas exploratória semiestruturada, foram criados quadros com designações de modo a facilitar um raciocínio rápido inerente as respostas das entrevistas.

Quadro nº 6 - Lista de Entrevistados

Designação	Codificação
Entrevistado 1	E1
Entrevistado 2	E2
Entrevistado 3	E3
Entrevistado 4	E4

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a recolha de dados efetuada, neste capítulo iremos discutir os resultados da investigação. Estas categorias estão ligadas às ideias-chave dos entrevistados. As entrevistas foram analisadas, confirmando-se o seu alinhamento com a revisão da literatura.

Categorias
a) As vantagens e as desvantagens da formação de quadros militares no estrangeiro
b) O procedimento da gestão dos recursos humanos
c) As dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da sua colocação nas diferentes Unidades do Exército

Fonte: Elaboração própria

- a) As vantagens e as desvantagens da formação de quadros militares no estrangeiro⁸

De acordo com os entrevistados, podemos observar que a formação de quadros superiores no exterior tem grandes vantagens na medida em que apresenta diferenças na carreira profissional de um oficial.

Apesar da experiência e da aprendizagem, a formação no estrangeiro proporciona uma vantajosa bagagem de conhecimento e de cultura, na vida pessoal ou profissional. Este fator vem estabelecer uma ligação com as ideias defendidas por Liberato (2012), segundo o qual o contacto com as sociedades mais democráticas permite ainda uma liberdade de pensamento consubstanciada pela possibilidade de questionar o que é dado como certo ou errado.

⁸ Ver Apêndice C

Quadro n°7

Ferreira (2006) sustenta que é fundamental fazer a análise custo-benefício da formação, de facto, olhando para a realidade do país, os E2, E3 e E4 assumem que existem algumas desvantagens da formação de quadros superiores para o Exército da Guiné-Bissau no estrangeiro, nomeadamente ao nível dos encargos financeiros que o país terá a obrigação de assumir, relativamente à formação dos militares em determinados países, no âmbito da cooperação técnico-militar como igualmente afirma Liberato (2012), não esquecer o facto de se aprender doutrinas que não se enquadram na realidade do Exército da Guiné-Bissau.

b) O procedimento da gestão dos recursos humanos⁹

É essencial, antes de tudo, estipular os pilares sobre a gestão de pessoas, com ênfase na gestão por tipo de formação, por categoria e por competências. Isto é um fator atual e é empregue em diversas instituições, públicas e privadas, na busca pelo maior aproveitamento dos seus recursos humanos.

O planeamento da gestão de recursos humanos deve obedecer a uma análise qualitativa e quantitativa, assim o conjunto das tarefas, atividades cargos ou funções devem ser apreciados qualitativamente. Além disso, deverá ainda ser acrescentado o ato de gestão de pessoas baseado na perspetiva integrada do indivíduo e nos aspetos substanciais ligados às expectativas sobre a relação do trabalho, na opinião de (Lotz, 2015, p. 124).

Segundo Lima (2018) atualmente as organizações tentam cada vez mais aumentar a sua eficiência. Deste modo, é dada especial atenção à administração dos seus recursos humanos, especialmente em busca das melhores competências e dos melhores conhecimentos dos seus colaboradores.

De facto, a gestão de recursos humanos realizada desta forma é um método que possibilita mitigar os eventuais problemas e riscos advindos da incompatibilidade em termos de alocação dos recursos humanos, no que respeita à capacitação dos indivíduos e às demandas das organizações.

Os militares da Guiné-Bissau com formação externa regressam ao país com a categoria de mestres ou licenciados em ciências militares, enquanto os demais militares,

⁹ Ver Apêndice C
Quadro nº10

formados na Guiné-Bissau, continuam com o grau académico aquando entrada nas fileiras militares. A gestão do pessoal é igual para todos e as promoções são feitas por escolha, facto que cria uma certa discrepância, revolta e desmotivação.

Nesta questão, há uma certa discórdia entre os entrevistados. Vejamos, E1 alega que os militares nestas duas condições usufruem da mesma vantagem, pois a gestão do pessoal das FARP é igual para todos, seja os que foram formados interna ou externamente do país.

O E2 vem demonstrar uma preocupação, relativamente ao tempo de permanência em cada posto, afirmando que na maioria dos casos a promoção é baseada em escolha, o que é igualmente reforçado por E3, sustentando que a gestão do pessoal não é feita da forma mais correta. Quanto ao E4, preferiu não se pronunciar a este respeito... o que me faz concluir que na verdade existe alguma anomalia no âmbito da gestão do pessoal.

Segundo Gonçalves (2018), o reconhecimento das potencialidades procura estabelecer o conjunto de aptidões, características, conhecimentos e competências mais harmonizável com o perfil de exigências, de modo a fazer prever o sucesso na adaptação à função.

- c) As dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades do Exército¹⁰

De modo integral, os Exércitos adotam e ajustam doutrinas para fazerem face aos novos desafios e forjar a evolução das suas capacidades humanas, materiais e doutrinárias. Assim sendo, uma boa gestão da formação dos militares do Exército traduz-se na eficiência e na eficácia das soluções desenvolvidas para apoiar as necessidades dos militares no seu campo de saber.

Com toda a certeza, os entrevistados vêm demonstrar uma preocupação em comum inerente às dificuldades de adaptação aos serviços: impasses no modo de enquadrar as doutrinas aprendidas no estrangeiro e balanço das aprendizagens no exterior face à realidade vigente no Exército da Guiné-Bissau.

Conciliando as ideias com Rodrigues (2014), a implementação das doutrinas no processo de formação, seja na formação inicial, seja na formação contínua, apresenta

¹⁰ Ver Apêndice C

Quadro nº11

diversas dificuldades e constrangimentos e, por sua vez, desafios, que temos que enfrentar, essencialmente quando as condições laborais são precárias, que é o caso do Exército da Guiné-Bissau.

As principais dificuldades e constrangimentos sentidos pelos oficiais formados no estrangeiro quando colocados numa determinada Unidade estão ligados aos seguintes aspetos: à readaptação à nova realidade institucional; ao isolamento; à falta de apoio técnico; à adaptação ao serviço; à falta de equipamentos; à resistência à mudança; à diferença de equipamento e armamento; à decisão individual, à diferença doutrinária, entre outros.

Em suma, foram apontados como pontos mais sensíveis, as dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades do Exército da Guiné-Bissau, a saber: a discórdia na aceitação por parte dos demais militares formados no único centro de instrução militar (Cumeré) do país; as diferenças de terminologias militares; a adaptação das diferentes doutrinas à realidade guineense; e o alto custo que o país assume para suportar os estudantes no exterior do país.

Todos os entrevistados concordam que a formação superior dos militares no quadro da CTM contribui para uma melhoria qualitativa dos recursos humanos do Exército da Guiné-Bissau. Das sugestões feitas por alguns, destaca-se o apelo à uma formação contínua na carreira dos militares guineenses, uma vez que o país não dispõe de Academia ou Escolas/Institutos superiores para a formação militar.

Para os entrevistados, a CTM com diversos países já deu vários frutos, com os seus projetos e houve uma ligeira evolução no Exército da Guiné-Bissau desde a sua criação; os militares guineenses estão mais bem formados, originando uma progressão qualitativa. Neste momento, os próprios militares formados no estrangeiro já dão formação no centro de instrução militar de Cumeré.

CONCLUSÕES

Na elaboração do presente trabalho e tendo em conta o objetivo proposto, a estratégia de investigação adotada teve por base uma abordagem metodológica de carácter qualitativo, em que a recolha de dados efetuada se baseou, principalmente, no recurso à análise documental e a entrevistas.

A análise documental consistiu na pesquisa de informação em documentação bibliográfica publicada oficialmente e em documentos relativos a operações. Este processo revelou-se exigente quer pela diversidade da informação existente, quer pelo distanciamento entre o acontecimento e o discente observador.

No que respeita às entrevistas efetuadas e atendendo aos entrevistados em questão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Esta dissertação tem por objeto compreender o impacto da formação internacional na gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau.

Por outro lado, a cooperação no domínio da defesa, como parte integrante da política externa portuguesa, obedece às mesmas linhas gerais de atuação, tendo a CTM vindo a desempenhar um papel fulcral ao longo dos anos.

A CTM também serve para realçar as imagens dos países membros a nível regional e internacional. Note-se o caso da cooperação entre Guiné-Bissau e Portugal: para Guiné-Bissau, no seio da CEDEAO, da União Africana e da CPLP; para Portugal, dentro da CPLP, no seio da União Europeia e da OTAN.

O número das ações de formação em Portugal, tem vindo a crescer gradualmente, o que se reflete na melhoria qualitativa dos efetivos do Exército guineense. Com estas ações, também crescem os custos associados às mesmas.

A utilidade da parte guineense em formar o seu Exército é encarado como um fator fundamental para o bom funcionamento da Cooperação Técnico-Militar.

No Exército da Guiné-Bissau, não se aplica o tempo legislado de permanência em cada posto. As promoções são feitas, na maioria dos casos, por escolha. A gestão de pessoal não é feita da forma mais correta e isso muitas vezes conduz à perda de quadros, pois acabam por abandonar o Exército.

Ainda de referir que o Exército da Guiné-Bissau carece de um estabelecimento militar de ensino superior cujo objetivo primordial seria formar e capacitar oficiais designados para os quadros permanentes do Exército. Infelizmente, o país não tem condições económicas para tal, pelo que tem apostado na formação externa de oficiais do Exército.

Por todas as razões, pode-se chegar à conclusão de que a cultura organizacional está intimamente ligada à gestão de recursos humanos, produzindo um impacto justamente na idealização, no planeamento, na execução e na conclusão dos projetos.

Em suma, a cultura organizacional tem de ser adaptável para que a organização continue a existir, o que muitas vezes origina alterações consideráveis nos projetos em andamento, aumentando assim custos, prazos e resultados finais.

Após todo o processo de investigação, é imprescindível retomar o problema que nos conduziu até esta ocasião de modo a sublinharmos as principais conclusões obtidas nesta Dissertação.

É nesta linha de pensamento que emerge a aspiração de aprofundar mais este estudo, não só para engrandecer esta área, bem como servir de apoio a futuras investigações.

Depois do balanço e reflexão desta investigação, surge a altura de dar respostas a todas as PD e em seguida às PP.

De acordo com a PD1, “Que vantagens e desvantagens decorrem da formação de quadros superiores para o Exército guineense no estrangeiro?” a formação de quadros superiores do Exército da Guiné-Bissau no exterior tem grande importância na medida em que confere mais vantagens do que desvantagens ao militar relativamente à experiência pessoal e profissional.

Vejamos, estudar além-fronteiras é uma excelente oportunidade de modo a obter conhecimentos e construir um currículo que se destaque dos demais, nomeadamente a instrução de uma doutrina diferente das nossas Forças Armadas; o contacto uma formação distinta; a aquisição de experiência profissional que futuramente poderá ser alvo de adaptação à realidade do Exército da Guiné-Bissau em prol do seu desenvolvimento e modernização.

Por todas estas razões, a formação em contexto internacional é uma oportunidade pessoal e exclusiva que se pode tornar apelativa por diversas razões e que não se prendem apenas com o lado profissional.

Tendo em conta as desvantagens, depara-se com a necessidade de adaptar a uma cultura, rotina e língua diferentes, bem como dificuldades de estudo, isto é, se as aulas forem ministradas numa língua que não se domina. Por outro lado, a distância dos familiares e dos amigos, por vezes, influencia negativamente a aprendizagem, sem desprezar os custos elevados para a manutenção e formação do militar no estrangeiro.

No que concerne à PD2, "Que diferenças se manifestam quanto à cultura organizacional?" os militares formados em diferentes contextos internacionais, trazem para o Exército da Guiné-Bissau as qualificações e doutrinas obtidas no estrangeiro, contudo existem alguns inconvenientes que de certa forma dificultam a vida a estes militares quando têm de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no exterior.

Estes inconvenientes derivam principalmente da escassez de materiais de guerra e das precárias condições laborais. Perante esta situação, diria que o impacto positivo destas virtudes na cultura organizacional não é constante e a proatividade não seria a mesma em detrimento das razões supracitadas.

Quanto à PD3, "Será a heterogeneidade formativa causadora de conflito interno?" a sua resposta em sentido lato, é negativa. A maioria dos entrevistados que tiveram formação no estrangeiro garantem que este pressuposto não é o fator que influencia conflito interno no Exército. Tal como foi defendido pelo E1:

A heterogeneidade formativa nunca foi a causa do conflito interno; se não vejamos, desde primórdio da criação das FARP (Forças Armadas Revolucionárias do Povo) sempre beneficiou de formação em vários países, onde as doutrinas são também diferentes, mas no cumprimento das suas missões a política é uno: "Defesa da Integridade Territorial.

Em suma, a razão causadora do conflito interno traduz-se no atraso da reforma nas Forças Armadas.

Relativamente à PP, "Quais as consequências da externalização da formação de Oficiais do Exército da Guiné-Bissau para Gestão da sua Cultura Organizacional?" as consequências da externalização da formação de oficiais do Exército geralmente são positivas. Vejamos, a Guiné-Bissau é caracterizada como um país economicamente fraco. Para solucionar os seus problemas o Estado depende de ajuda externa. Motivo pelo qual o país, por enquanto, não dispõe de condições para a constituição de uma Academia Militar ou Instituto Universitário Militar, por exemplo.

Doravante, o país deverá continuar ainda a apostar na formação de oficiais das Forças Armadas para uma educação sólida e de qualidade, a fim de formar oficiais com saber, carácter e capacidade de liderança. Assim, retornado ao país de origem para dar a sua contribuição através dos conhecimentos adquiridos no estrangeiro.

As consequências da externalização da formação de oficiais da Guiné-Bissau para Gestão da sua Cultura Organizacional são positivas na medida em que a contribuição destes oficiais é consideravelmente significativa pelo facto de terem adquirido experiências, procedimentos no domínio militar, dotados de conhecimentos técnicos e táticos e familiarizados com as doutrinas atualizadas. Em conclusão, este facto é observado como uma mais-valia para a gestão da cultura organizacional do Exército da Guiné-Bissau.

Limitações da Investigação e Recomendações para Investigações Futuras

No decorrer da realização deste trabalho surgiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração. Uma das enormes limitações deparadas foi a escassez de recursos teóricos pré-existentes no contexto militar da Guiné-Bissau. Outra limitação prendeu-se com a distância física com a população-alvo em estudo, sentindo-se a problemática de contactar a amostra para o estudo.

Ora, foram entrevistados quatro Oficiais não identificados do Exército da Guiné-Bissau que tiveram formação ou capacitação em diversas Academias Militares, Escolas Militares ou Institutos Militares, no quadro da CTM com países estrangeiros. Estas entidades militares também não foram identificadas nesta Dissertação pelo motivo de salvaguardar as suas identidades. É de salientar que no dia 1 de fevereiro de 2022 existiu uma tentativa de golpe de Estado na Guiné-Bissau, perante esta situação os entrevistados preferem ficar no anonimato.

O critério da escolha dos militares para entrevista, teve como base a experiência e a colocação em cargos que apresentem elevada atividade no Exército. Infelizmente, estes oficiais, cujos nomes prefino não revelar, foram incapazes de dar resposta às entrevistas, justificando-se uns com a indisponibilidade de tempo, outros julgo que simplesmente têm receio de pronunciar algo que possa colocar em risco a sua carreira militar. Alguns dos entrevistados receberam o guião da entrevista e remeteram-se ao

silêncio, provavelmente, pelos motivos já referidos, não tendo tido a preocupação de responder às entrevistas.

Mediante o exposto, revelou-se de elevada dificuldade a condução de entrevista na Guiné-Bissau, pois os Oficiais militares são muito reservados no que toca a exprimir a sua opinião.

No entanto, dado que em qualquer estudo, as limitações podem e devem ser vistas como oportunidades para aperfeiçoar o trabalho realizado e, similarmente, devem ser vistas como possíveis caminhos para investigações futuras.

Tendo consciência de que não terão sido abordados todos os aspetos desta temática, deixo aqui, no entanto, algumas recomendações.

A primeira recomendação está intrinsecamente ligada à falta de informação relativamente à Formação dos Oficiais no Estrangeiro, em particular, o Exército da Guiné-Bissau. Assim, seria pertinente realizar outros estudos sobre esta temática (A Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau), colaborando para uma melhor compreensão dos fenómenos da formação e de maneira a ser uma mais-valia não só para o Exército da Guiné-Bissau, mas também para qualquer outra organização, aprimorando as práticas e os procedimentos.

A aposta na formação externa dos quadros militares do Exército guineense constituirá uma potencial mais-valia na cultura organizacional, assim como na redefinição da carreira militar.

Da mesma forma, considera-se que seria pertinente efetuar um estudo análogo em outros ramos das Forças Armadas da Guiné-Bissau de forma a colaborar para uma excelente perceção dos militares, ao nível das estratégias de resolução de conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Algranti, E., & Jackson, J. M. (2014). Estudos de prevalência na RBSO: Como separar o joio do trigo? *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39, 125-126. <https://www.scielo.br/j/rbso/a/3Qd9pYRwWGYtFh6mhxWdV4j/?stop=previous&format=html&lang=pt> .

Aranha, G. (1993). *Cooperação Técnico-Militar, uma das vertentes externas da política de Defesa Nacional*. Lisboa: Nação e Defesa. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1688/1/NeD72_GoncalvesAranha.pdf.

Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.

http://www.psychologie.unimannheim.de/cip/Tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/Arthur_etal_2003_MA_Trainings_in_organisations.pdf.

Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement, and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/217400/001121126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Bambirra, F. M. A GÊNESE DA FILOSOFIA DOS VALORES NO SÉCULO XIX E SEU IMPACTO NO DIREITO LA GENESE DE LA FILOSOFIA DE LOS VALORES EN EL SIGLO XIX Y SU IMPACTO EN EL DERECHO. https://www.academia.edu/12800952/A_G%C3%80NESE_DA_FILOSOFIA_DOS_VALORES_NO_S%C3%89CULO_XIX_E_SEU_IMPACTO_NO_DIREITO.

Banco Mundial (2022), Relatório da Guiné-Bissau, Consultado no sítio: internet em 15 abril 2022a. Guiné-Bissau Aspetos gerais (worldbank.org).

Banco Mundial (2022), Relatório da Guiné-Bissau, Consultado no sítio internet em 22 abril 2022b. <https://www.worldbank.org/pt/country/guineabissau/overview#1>.

Bedin, F. L. (2007). Treinamento inicial e vicissitudes dos novos funcionários no desempenho de suas funções no Banco do Brasil na região oeste-SC <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13970>.

Borges, J. (2012). A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado. *Boletim. Ensino* n° 12, pp. 67-87.

Buchanan, D., & Bryman, A. (Eds.). (2009). *The Sage handbook of organizational research methods*. Sage Publications Ltd. <https://www.concretemats.com.au/wp-content/uploads/formidable/15/the-sage-handbook-of-organizational-research-methods.pdf>.

Caetano, F. (2013). Cooperação Portugal–Guiné-Bissau: os projetos portugueses no sistema educativo guineense. *História: revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 3. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/historia/article/download/1226/1050/1677>.

Caixeiro, C. M. B. A. (2014). Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es). <http://hdl.handle.net/10174/11416>.

Camará, M. (2019). Organização das comunicações nas forças armadas da República Guiné-Bissau. <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4589/1/690219%20%20Cap%20Camar%C3%A1.pdf>.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote. [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4589/1/690219 - Cap Camar%C3%A1.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4589/1/690219%20%20Cap%20Camar%C3%A1.pdf).

Cantisano, G. T. (2012). Cultura y clima organizacional. In Segovia, A. O., Descals, F. J. P., Cantisano, G. T., León, J. A. M., & Banuelos, A. L. (coords), *Psicología de las Organizaciones* (97-133). Madrid: Sans y Torres.

Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Editora Lidel.

Cardim, J. E. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSPUTL.

Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.

Costa, P. A. D. (2019). *Instabilidade política na Guiné-Bissau: Dimensões, causas e efeitos* (Dissertação de Mestrado). https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19204/4/master_paulo_antonio_costa.pdf.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2ª Edição). Thousand Oaks, CA: Sage. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-Design-Creswell.pdf>.

Corbanezi, E. (2019). Sintomatologia e filosofia da afirmação em Nietzsche. *Cadernos Nietzsche*, 40, 33-51. <https://www.scielo.br/j/cniet/a/kfgthWSy9qRGrQgGqW4wyYc/?lang=pt&format=pdf>.

Cunha, C. R. D., & Melo, M. C. D. O. L. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE eletrônica*, 5. https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD99XFN8/1/tese_cleverson_renan_da_cunha.pdf.

Cunha, M. P., & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n° 6/2005 <https://www.scielo.br/j/raeel/a/nh7KY4PBpHcLBnSyZQtQym/?format=pdf&lang=pt>.

DL. n.º 249/2015 de 28 de outubro. Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar Estatuto do Instituto Universitário Militar; Diário da República n° 211/2015, Série I de 2015- 10-28; Lisboa: MDN.

DL. n.º 90/2015 de 29 de maio - Aprova Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29; Lisboa: MDN.

Demarrais, K. B., & Lapan, S. D. (2003). Qualitative interview studies: Learning through experience. In *Foundations for research* (pp. 67-84). Routledge.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research*. 2000. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09518390600975990?needAccess=true>.

Djaló, B. (2020). Atitude e Percepção dos Impostos-O caso da Guiné-Bissau. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/129521>.

Djata, A.T. (2016). Da Intervenção das Forças Armadas na Segurança Interna Guineense (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.26/15519>.

Duarte, R. F. D. B. C. (2010). *Os militares portugueses na Guiné-Bissau: da contestação à descolonização* (Dissertação de Mestrado). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7179>.

FALGUERA, F. P. S., & MARIANO, E. B. VALORES CULTURAIS E DESENVOLVIMENTO HUMANO DOS ESTADOS-NAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA. https://www.researchgate.net/profile/EnzoMariano/publication/337874944_Valores_culturais_e_desenvolvimento_humano_dos_Estadosnacao_uma_revisao_bibliometrica/links/5df0133a92851c8364738034/Valores-culturais-e-desenvolvimento-humano-dos-Estados-nacao-uma-revisao-bibliometrica.pdf.

Faria, P. M. (2016). Revisão Sistemática da Literatura: contributo para um novo paradigma investigativo. Metodologia e Procedimentos na área das Ciências da Educação. Santo Tirso: Whitebooks. https://whitebooks.pt/wp-content/uploads/2016/02/NOVO-PARADIGMA-INVESTIGATIVO_M_INDICE.pdf.

Ferreira, B. (2006). A Análise Custo-Benefício da Formação Contínua. <http://hdl.handle.net/10400.26/11706>.

Ferreira, L. E. A. (2016). O ciclo formativo na startup Abylos Trends and Consulting (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/12610/1/DM-LEAF-2016.pdf>.

Fonseca, J. S. H. (2012). Formação em empresa: opções, conceções e práticas (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.14/9303>.

Fortin, M. F. (2009). O processo de Investigação: da concepção à realização (5ªed.). Loures. Portugal. Lusociência.

Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia o qualitative research methods*. Sage publications. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19259f>.

Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 767-794. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.162>.

Gonçalves, C. D. J. (2018). A gestão de recursos humanos num projeto imobiliário na região do Algarve (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.1/12595>.

Gomes, P. (2010). A importância das forças armadas revolucionárias do povo (farp) na luta pela libertação da Guiné-Bissau. *Unisul, Tubarão*, 3(6), 121-139. <https://iris.unica.it/handle/11584/69663>.

Gomes, A. (2011). O poder militar e a desedificação do estado de direito e da democracia na Guiné-Bissau. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2347>.

Gonçalves, D. (2014). Teoria do Valor: Bases para um método. Transformação. <https://doi.org/10.1590/S0101-31732014000100005>.

Grilo, A. (2004). Deontologia Militar. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11849>.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., & Costa, R. (2016). Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante. Lisboa: Pactor.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00081>.

Hofstede, G. (2003). Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313003342>.

Honoré, B., & Palacios, M. T. (1980). Para una teoría de la formación: dinámica de la formatividad. Madrid: Narcea. file:///C:/Users/guilh/Downloads/kupdf.net_honore-para-una-teoria-de-la-formacion.pdf.

Hypólito, Á. M. (2014). Trabalho docente e formação: políticas, práticas e investigação: pontes para a mudança. Porto: Edição: CIEE. https://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/TrabalhoDocenteEFormacao_Vol_I_V.pdf.

Jamba, I. C. (2018). Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia (Dissertação de Mestrado) Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais). <http://hdl.handle.net/10400.26/20873>.

Jamanca, M. (2020). Processo de Elaboração do Conceito Estratégico Nacional o Caso da Guiné-Bissau (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa (Portugal)). <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19679/1/Trabalho%20final.pdf>.

Junqueira, J. Ribeiro, & Pires, R. Soares (2009). O Exército nos trilhos da Cooperação. Lisboa: Tipografia Lousanense. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7531/1/Asp%20Inf%20Nuno%20Filipe%20Lopes%20Ribeiro.pdf#page=58>.

Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45 (5), 1285-1301. <https://www.scielo.br/j/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/abstract/?lang=ptLima>.

Liberato, E. (2012). A formação de quadros angolanos no exterior: Estudantes angolanos em Portugal e no Brasil. *Cadernos de Estudos Africanos*, (23), 109-130. <https://doi.org/10.4000/cea.547>.

Lima, L. F. D. (2018). As ferramentas de auxílio à gestão de pessoas por competências implementadas pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações do Exército brasileiro. <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3163/1/L%C3%81ZARO%20FERREIRA%20DE%20LIMA.pdf>

Lima, M. A. (2018). *A relevância dos afluxos de capitais externos para economia da Guiné-Bissau* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17041>.

Lord, C., (2015). On military professionalism and civilian control. *On military professional*, 3. 70-74. https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-78/jfq-78_70-74_Lord.pdf.

Lotz, Erika Gisele. *Gestão de talentos*. Curitiba: InterSaber, 2012. <https://pdfcoffee.com/gestaodetalentospdf-pdf-free.html>.

Martins, E. (2015). O papel das Forças Armadas na modelação do Estado na Guiné-Bissau. <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/o-papel-das-forcas-armadas--na-modelacao-do-estado-na-guine-bissau/27464>.

Mathew, J., & Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 654-675. Mathew, J., & Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 654-675.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Mendy, P. K. (2019). Amilcar Cabral: a nationalist and pan-africanist revolutionary. Ohio University Press. <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/90504/1/The%20mnemonic%20transition.pdf>.

Mills, A., Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). Encyclopedia of Case Study Research. (M. Weatherbee, Ed.). SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd. <https://bayanbox.ir/view/2229366504315040052/ENCYCLOPEDIA-OF-CASE-STUDY-RESEARCH-2.pdf>.

Morgado, N., Silva, M., Martins, D., Almeida, A., & Conceição, L. (2017). O enquadramento político e militar no período em que o Marechal António de Spínola desempenhou as funções de Governador e Comandante-Chefe das Forças Armadas da Guiné-Bissau. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20116>.

Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 1-20. <https://www.scielo.br/j/rae/a/7hxKnNHVrRKYtzNxr4sz4SN/?format=pdf&lang=pt>.

Nascimento, F. (2009). Tecnologia e cultura: usos artísticos da tecnologia como prática de comunicação e laboratório de experimentação social. *Revista Famecos*, 16(38), 100-110. <https://www.redalyc.org/pdf/4955/495550194014.pdf>.

Neves, J. G. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: Editora RH.

Oliveira, F. R. (1993). Plano de Formação: Etapas e Metodologias de Elaboração (2ª ed.). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Oliveira, M. D. F. P. M. (2014). Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional (Master's thesis). <http://hdl.handle.net/20.500.12253/857>.

Ott, J. (1989). Computer-simulation methods in human linkage analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 86(11), 4175-4178. <https://www.pnas.org/doi/abs/10.1073/pnas.86.11.4175>.

Quaresma, N. (2009). A influência dos media na imagem externa das Forças Armadas. <http://hdl.handle.net/10400.26/11605>.

Ouédraogo, P. E. (2014). Promoção do Profissionalismo Militar em África. Centro de estudos estratégicos de África, 6. <https://africacenter.org/wp-content/uploads/2015/12/Africa-Center-Research-Paper-No.-6-PT.pdf>.

O'Regan, D., & Thompson, P. (2013). Promover a estabilidade e a reconciliação na Guiné-Bissau: lições do primeiro narco-Estado de África. *Washington: Relatório Especial do Centro de Estudos Estratégicos de África.*

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4ª Edição). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>.

Pereira, A. A., & Vittoria, P. (2012). A luta pela descolonização e as experiências de alfabetização na Guiné-Bissau: Amílcar Cabral e Paulo Freire. *Estudos Históricos (Rio de Janeiro)*, 25(50), 291-311.
<https://www.scielo.br/j/eh/a/mPbwjNvBNRFckSXWDhssPMv/?format=pdf&lang=pt>.

Pereira, A. (2014). *Ontologia e práxis em Louis Lavelle*. Leya.
https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30240/1/Ontologia_e_praxis.pdf.

Pires, J. (2020). Os valores humanos no ensino superior militar: estudo comparativo entre os ramos das Forças Armadas (Dissertação de Mestrado, Academia da Força Aérea).
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39747/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_ASP_AL_PILAV_139422-D_Pires.pdf.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*: Gradiva. Lisboa, Portugal.
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.

Quivy, R., & Campenhout, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (6.^a Ed.). Lisboa: Gradiva.
<https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>.

Raposo, R. J. D. A. M. (2020). Modelos operativos da cultura organizacional.
<http://dspace.lis.ulsiada.pt/handle/11067/5602>.

Reis, A. L. D. S. (2020). Escolas-piloto do PAIGC (Dissertação de Mestrado). https://run.unl.pt/bitstream/10362/101129/1/Escolaspiloto%20do%20PAIGC_formato%20oficial_vers%c3%a3o%20final.pdf.

Reis, J., Amorim, M., & Melão, N. (2018). Research opportunities in multi-channel services: a systematic review. *International Journal of Production Economics*, 110. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17370>.

Ribeiro, N. (2013). A Cooperação Técnico Militar no apoio à organização e funcionamento da Academia Militar em Angola. O Papel dos Oficiais Portugueses (Dissertação de Mestrado Academia Militar. Direção de Ensino). <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7531/1/Asp%20Inf%20Nuno%20Filipe%20Lopes%20Ribeiro.pdf>.

Ricardo, D. M., Saraiva, F., & Antunes, A. (2018). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista portuguesa de gestão & saúde* n. °, 22, 24. http://spgsaude.pt/website/wp-content/uploads/2018/01/rpgs022_24-31.pdf

Rodrigues, A. L. (2014). Dificuldades, constrangimentos e desafios na integração das tecnologias digitais no processo de formação de professores. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/34340/1/Rodrigues%2C%20A.L._2014_Dificuldades%2C%20Constrangimentos%20e%20Desafios%20no%20Processo%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Professores_ticEDUCA2014.pdf.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nova Iorque: Free Press. <https://kunwecatiz.weebly.com/uploads/1/3/8/5/138590086/rokeach-the-nature-of-human-valuespdf.pdf>.

Rosado, D., Romão, A., Baltazar, M. D. S., Fonseca, D., & Lopes, H. (2017). Forças Armadas, cultura organizacional e valores partilhados: Estratégia, profissionalismo militar e desafios na gestão de recursos humanos do exército. <http://hdl.handle.net/10174/22534>.

Rosado, D. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.

Sá, F. G. C. D. (2010). Os sucessivos golpes militares no processo da democratização na Guiné-Bissau. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26408>.

Sanhá, I. S. (2016). A cooperação com a Guiné-Bissau: os projectos de apoio à reforma do sector de segurança (RSS) (Master's thesis). <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/2222>.

Santos, A. J. M. D. (2009). A decisão médica em cuidados intensivos: uma análise à luz da filosofia dos valores (Dissertação de Mestrado). https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1022/1/18096_ulsd_dep.17638_TESE_MESTRADO_AS_17022009.pdf.

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41, 3, 393-398.

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42(4). <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8479/7458>.

Santos, L. (2010). A cooperação técnico-militar portuguesa: análise aos projetos desenvolvidos no âmbito da Formação/Ensino no Exército Angolano (Dissertação de Mestrado, Academia Militar. Direção de Ensino). <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7033/1/coop%20tecnico%20militar%20com%20Angola.pdf>.

Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1), 187-207.

Saraiva, S. I. V. (2012). *O papel da Cultura e Justiça organizacionais no Empenhamo organizacional* (Dissertação de Mestrado). <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/3506/1/Tese%20S%c3%adlvia%20Saraiva.pdf>.

Sardinha, P. (2017). *Cooperação Técnico-Militar: Perspetivas Futuras*. <http://hdl.handle.net/10400.26/24552>.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? the problem of entering the Green Room. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership 4th Edition*. *San Francisco*. https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.

Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. <https://www.cambridge.org/core/books/abs/fundamental-questions-in-crosscultural-psychology/values-cultural-andindividual/25D7BDADE8B2417483C0EE7721EC0098>.

Sebastião, D. D. C. C. B. (2009). *A Influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido* (Dissertação de Mestrado). <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/221/1/TESE%20MESTRADO%20%20DELFINA%20SEBASTI%c3%83O.pdf>.

Sebastião, D., Santos, J. V., & Jesus, S. (2011). A influência da cultura / clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. *Psicologia*, 52, 281-300. <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/221/1/TESE%20MESTRADO%20%20DELFINA%20SEBASTI%c3%83O.pdf>.

Silva, J. V. A., & do Carmo Schmidt, M. (2008). Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. *Revista da FAE*, 11(1). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/253/172>.

Smith, M. (2007). *Studies in qualitative methodology. Negotiating boundaries and borders: Qualitative methodology and development research*. (8ª Edição). Oxford: Elsevier.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 1.ª ed. Lisboa: Lidel.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração*, 10(10), 51-61.

https://scholar.google.pt/scholar?q=RECURSOS+HUMANOS+X+GEST%C3%83O+DE+PESSOAS&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar.

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (2005), *The Sage handbook of qualitative research* 443-466. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Ltd.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8551.00375>.

Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental*

Social Psychology, 25, p. 1-65.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108602816>.

Turé, I. (2015). *A estrutura das receitas e despesas públicas na Guiné-Bissau: uma análise comparativa com os países da União Económica e Monetária da África Ocidental* (Dissertação de Mestrado, FEUC).
https://eg.uc.pt/bitstream/10316/29833/2/Disserta%20a7%20a3o_20_10.2.pdf.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Tranfield-et-al-Towards-a-Methodology-for-Developing-Evidence-Informed-Management.pdf>.

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

Vilelas, J., (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. <https://silabo.pt/wp-content/uploads/9789895610976.pdf>.

Velada, A. R. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/626/4/Tese%20Doutoramento_Raquel%20Velada.pdf.

Ventura, A. (2012). Gonçalves, Carlos (2012). *Cultura e Clima Organizacional: Liderança e motivação para o sucesso*. *Revista Portuguesa de Educação Artística*, 2, 155-156. <https://rpea.madeira.gov.pt/index.php/rpea/article/view/90/91>.

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329. https://www.researchgate.net/publication/227650653_Exploring_the_Conceptual_Expansion_within_the_Field_of_Organizational_Behaviour_Organizational_Climate_and_Organizational_Culture.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar.

Virgínio, M. H. D. S. (2009). *Análise dos conceitos de formação docente no contexto educativo-formativo brasileiro*. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/4794/1/arquivototal.pdf>.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300113>.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. Harper Collins Publishers.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). https://iwansuharyanto.files.wordpress.com/2013/04/robert_kyin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Análise das Entrevistas

Tabela n.º X – Análise das entrevistas

Questão	
1. Que vantagens e desvantagens decorrem da formação de quadros superiores para o Exército guineense no estrangeiro?	
Entrevistado 1- Coronel AdMil	A formação de quadros superiores no estrangeiro tem grande importância, uma vez que o País não dispõe de Academias para formação superior. Importa referir que todos os êxitos alcançados pelo Exército guineense desde a sua criação, foi graças aos esforços dos seus quadros.
Entrevistado 2 - Tenente-Coronel Inf	Considero a formação de quadros no estrangeiro tem como vantagens: (a) Conhecimento de doutrina diferente das nossas forças armadas; (b) Interoperabilidade no âmbito de possíveis missões em operações combinadas; (c) Melhores condições em termos de materiais de instruções durante a formação. Importa ainda referir as seguintes desvantagens relativamente à realidade em apreço: (a) Dificuldades em enquadrar as diferenças de terminologias militares; (b) Dificuldades em termos operacionais; (c) Adaptar as diferentes doutrinas a nossa realidade.
Entrevistado 3 - Major AdMil	No que concerne a formação, é sempre vantajoso que os Exércitos estejam munidos de um grande leque de oficiais capazes e com formação militar para, de certa forma, dar os melhores contributos em resposta aos novos desafios que se colocam e organização institucional. No que diz respeito à desvantagem posso citar o facto de se ter que aprender muita matéria que não se enquadra à nossa realidade.
Entrevistado 4 - Major Tms	A vantagem é que além de permitir os quadros a elevarem os níveis de conhecimento científico militar através de um sistema de educação militar bom pelas condições que oferecem, também permite os mesmos a diversificarem os seus conhecimentos militares pela interação entre os camaradas de Arma e nacionalidades diferentes e com conhecimento variado a nível militar. Fornecendo uma maior bagagem e um nível de preparação diferenciado. A desvantagem é o alto custo que o país tem que assumir para suportar os camaradas durante os anos de formação e a necessidade de reciclagem no regresso dos mesmos ao país de origem para adequar os seus conhecimentos com as normas exercidas no país.

--	--	--

Questão

2. Os conhecimentos adquiridos da formação de militar no estrangeiro são essenciais ou existem limitações para o desenvolvimento e modernização do Exército da Guiné-Bissau?

E 1	São essenciais para o seu desenvolvimento e a sua modernização, isto porque sempre recebemos formandos provenientes nos países com larga experiências no domínio de formação de quadros.
E 2	São essências na medida em que pode contribuir criação de procedimentos standards a nível do Exército guineense. Por outro lado, constitui uma mais-valia saber modus operandi de outras forças armadas.
E 3	Eu acredito que os conhecimentos adquiridos têm sido fulcrais para alguma modernização e desenvolvimento do Exército, contudo existem entraves, conflito geracional, que dificultam a fluidez da evolução.
E 4	Os conhecimentos adquiridos da formação do militar no estrangeiro são importantes, até porque o país já vinha criando sua base doutrinária ao longo dos tempos, e os quadros formados no estrangeiro têm contribuído muito com as suas ideias e visão inovadora adquiridos nos países por onde tiveram a formação e estão tendo um impacto positivo para o desenvolvimento das Forças Armadas da Guiné-Bissau.

Questão

3. Após a integração dos Oficiais guineenses, cuja formação académica de nível 1 ou 2 (licenciatura ou mestrado) decorreu no estrangeiro, encontra diferenças culturais na forma de exercem funções na Guiné-Bissau? Após contacto mais próximo com Oficiais que tenham desenvolvido estudos em países amigos, consegue tipificar características distintivas por país formador?

E 1	Isso é óbvio, os formandos vieram das diferentes Academias, de continentes diferentes, aonde as doutrinas são diferentes. Quanto à diferença cultural na aplicação do conhecimento isso é raro, porque a GB adotou a doutrina de Leste, que facilmente integrou os formandos.
E 2	Não se nota grande diferença no desempenho de funções.
E 3	Não tenho detetado nenhuma influencia cultural na execução das funções, visto que existe sempre um processo de readaptação à realidade do país. É verificado algumas diferenças, na Ordem Unida principalmente.

E 4		Sim! Nota se uma certa diferença da cultura militar devido a doutrina e os costumes dos diferentes países por onde passaram durante a formação, mas com o passar do tempo aquelas diferenças desaparecem através da sua reintegração.
-----	--	---

Questão

4. Concorda que uma desvantagem dos Oficiais que obtiveram formação no exterior é a progressão na carreira de forma mais lenta do que outros, nomeadamente de quem obteve formação na Guiné-Bissau?

Discordo totalmente | discordo | não concordo nem discordo | concordo | concordo totalmente

E 1		Não. Ambos tem a mesma vantagem, o que importa é saber demonstrar a sua capacidade para poder progredir na carreira.
E 2		Discordo.
E 3		Discordo.
E 4		Não concordo nem discordo.

Questão

5. Tem conhecimento de procedimentos de gestão de pessoal tendo em conta as características da formação obtida no exterior?

E 1		Discordo. A gestão pessoal nas FARP é a mesma, seja os que foram formados no estrangeiro ou internamente.
E 2		Para os militares formados nas academias militares, normalmente iniciam a carreira com o posto de Alferes. Não se aplica o tempo legislado de permanência em cada posto. As promoções são feitas, em maioria dos casos, por escolha.
E 3		Infelizmente, a gestão de pessoal não é feita da forma mais correta e isso muitas vezes conduz à perda de muitos quadros, pois acabam por abandonar o Exército.
E 4		Sim!

Questão

6. Quais as dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades do Exército?

E 1	Não há dificuldade nenhuma, uma vez que seja colocado de acordo com a sua especialidade, talvez no início, o enquadramento da doutrina aprendida.
E 2	Uso de terminologias diferentes, diferença de equipamento e armamento, diferença doutrinária etc...
E 3	As maiores dificuldades são a readaptação à nova realidade institucional e o isolamento. São poucos os que se disponibilizam para dar os primeiros inputs acerca das novas funções e existe um grande tabu no que diz respeito ao acesso ao quadro orgânico e descrição das funções.
E 4	Uma das dificuldades é na adaptação ao serviço porque as vezes a dinâmica é diferente, e não a que o camarada esperava encontrar. Há Unidades mais engajadas e outras menos consoante as disposições, e também por um lado pode se destacar os procedimentos administrativos.
Questão	

7. Como é que os oficiais do Exército formados no estrangeiro veem a aceitação por parte dos demais militares formados no país?

E 1	A aceitação vem de forma natural, mas é possível que surjam ideias contrárias de acordo com aplicação da doutrina.
E 2	Considero aceitação favorável, dependendo, em parte, da postura do oficial em causa.
E 3	A aceitação é um processo lento devido ao facto de alguns considerarem os oficiais com formação no estrangeiro como ameaça às suas progressões na carreira.
E 4	Antes existia grande receio em relação aos oficiais formados no estrangeiro, mas essa relação melhorou bastante e hoje pode se dizer que é aceitável e há melhor colaboração entre ambos. Atualmente existem quadros formados no estrangeiro a ocuparem cargos de relevância na estrutura das Forças Armadas, portanto podemos considerar isso como um exemplo.

Questão

8. Considera que a heterogeneidade formativa é causadora de conflitos internos? Se sim, queira fundamentar a sua resposta?

E 1	No nosso caso não, a heterogeneidade formativa nunca foi a causa do conflito interno; se não vejamos desde primórdio da criação das FARP (Forças Armadas Revolucionárias do Povo) sempre beneficiou de formação em vários países, onde as doutrinas são também diferentes, mas no cumprimento das suas missões a política é uno: “Defesa da Integridade Territorial”.
E 2	Não considero “heterogeneidade formativa” constitui fator de conflito. Acredito que a falta de reforma nas forças armadas pode ser um dos fatores.
E 3	De certa forma sim, pelo simples facto de ainda não definirmos, oficialmente, que doutrina usar. E o conflito mais frequente está ligado a Ordem Unida.
E 4	Não!

Questão

9. Considera relevante abordar algum aspeto não mencionado na presente entrevista?

E 1	Claro. As FARP (componente Exército) criada a 16 de novembro de 1964 em Conacri, as conquistas obtidas, no País e no exterior, demonstram a sua capacidade na conjugação do esforço dos seus quadros e que estes receberam formação em Países diferentes.
E 2	O conflito geracional existente nas forças armadas e choque entre os procedimentos doutrinários de ocidente e de leste, prejudicam de alguma forma as nossas forças armadas.
E 3	Não.
E 4	Não!

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B – Guião de Entrevista

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Posto:

Função:

Grau Académico:

Entidade / Unidade em que

desempenha funções:Local:

Data:



O presente estudo, com vista à elaboração da Dissertação de Mestrado, surge no seguimento do Curso de Formação de Oficiais do Exército português, ministrado na Academia Militar, encontrando-se subordinado ao tema “As Externalidades da Formação dos Oficiais do Exército da Guiné-Bissau no Estrangeiro: O Impacto na Cultura Organizacional”.

O Exército da Guiné-Bissau é caracterizado por Oficiais formados e capacitados em diversas Academias Militares, Escolas Militares ou Institutos Militares, no quadro da cooperação técnico-militar com alguns países, nomeadamente Portugal, Rússia, Marrocos, China, Brasil e Angola e entre outros. Sendo formados em diferentes contextos internacionais, estes militares trazem para o Exército da Guiné-Bissau as qualificações, a doutrina e os conhecimentos obtidos no estrangeiro.

A pertinência deste tema prende-se em compreender e descrever o impacto da formação na cultura organizacional do Exército, o que permitirá identificar limites e potencialidades dessa diversidade face aos desafios de inovação e de modernidade, presentes e futuros, do Exército da Guiné-Bissau.

Como tal, o seu contributo é essencial para a investigação.

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Que vantagens e desvantagens decorrem da formação de quadros superiores ~~no~~ Exército guineense no estrangeiro?
2. Os conhecimentos adquiridos da formação de militar no estrangeiro são essenciais ou existem limitações para o desenvolvimento e modernização do Exército da Guiné-Bissau?
3. Após a integração dos Oficiais guineenses, cuja formação académica de nível 1 ou 2 (licenciatura ou mestrado) decorreu no estrangeiro, encontra diferenças culturais na forma de exercem funções na Guiné-Bissau? Após contacto mais próximo com Oficiais que tenham desenvolvido estudos em países amigos, consegue tipificar características distintivas por país formador?
4. Concorda que uma desvantagem dos Oficiais que obtiveram formação no exterior é a progressão na carreira de forma mais lenta do que outros, nomeadamente de quem obteve formação na Guiné-Bissau?

Discordo totalmente | discordo | não concordo nem discordo | concordo | concordo totalmente

5. Tem conhecimento de procedimentos de gestão de pessoal tendo em conta as características da formação obtida no exterior?
6. Quais as dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades do Exército?
7. Como é que os oficiais do Exército formados no estrangeiro veem a aceitação por parte dos demais militares formados no país?
8. Considera que a heterogeneidade formativa é causadora de conflitos internos? Se sim, queira fundamentar a sua resposta?
9. Considera relevante abordar algum aspeto não mencionado na presente entrevista?

Grato pela sua colaboração e pela atenção dispensada!

Asp.Al. AdMil RGB Guilherme Martins Camará

Apêndice C - Análise do conteúdo das entrevistas

Quadro nº 7 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
1. Vantagens e desvantagens que decorrem da formação de quadros superiores no estrangeiro	-Vantagens da formação de quadros superiores;	<p>E1- “Todos os êxitos alcançados pelo Exército Guineense desde a sua criação, foi graças aos esforços dos seus quadros...”</p> <p>E2- -Interoperabilidade no âmbito de possíveis missões em operações combinadas”.</p> <p>E3- “Dar os melhores contributos em resposta aos novos desafios que se colocam e organização institucional”.</p> <p>E4_”. Permitir os mesmos a diversificarem os seus conhecimentos militares pela interação entre os camaradas de Arma e de nacionalidades diferentes com conhecimento variado a nível militar. Assim, fornecendo uma maior bagagem e um nível de preparação diferenciado.”</p>
	- Desvantagens de Formação de quadros superiores para o Exército guineense no estrangeiro	<p>E2- “Dificuldades em enquadrar as diferenças de terminologias militares; - Dificuldades em termos operacionais; - Adaptar as diferentes doutrinas a nossa realidade.”</p> <p>E3- “(...) O facto de se ter que aprender muita matéria que não se enquadra à nossa realidade.”</p> <p>E-4” (...) É o alto custo que o país tem que assumir para suportar os estudantes durante os anos de formação.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 8 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
2. Após a integração dos Oficiais guineenses, cuja formação académica no estrangeiro VS diferenças culturais na forma de exercem funções na Guiné-Bissau	- Diferenças culturais na forma de exercem funções na Guiné-Bissau	E1- “Quanto à diferença cultural na aplicação do conhecimento isso é raro, porque a GB adotou a doutrina de Leste, que facilmente integrou os formandos”.
		E2- “Não se nota grande diferença no desempenho de funções”.
	- Características típicas distintivas por país formador	E3- “Não tenho detetado nenhuma influencia cultural na execução das funções, visto que existe sempre um processo de readaptação à realidade do país”.
		E1- “Isto é óbvio, os formandos vieram das diferentes Academias, de continentes diferentes, aonde as doutrinas são diferentes”.
		E3- “É verificado algumas diferenças, na doutrina e a forma de pensar”.

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 9 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
3. Concorda que uma desvantagem dos Oficiais que obtiveram formação no exterior é a progressão na carreira de forma mais lenta do que outros, nomeadamente de quem obteve formação na Guiné-Bissau	-Oficiais que obtiveram formação no exterior é a progressão na carreira de forma mais lenta do que outros, nomeadamente de quem obteve formação na Guiné-Bissau	E1- “Discordo”.
		E2- “Discordo”.
		E3- “Discordo”.

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 10 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
4. Tem conhecimento de procedimentos de gestão de pessoal tendo em conta as características da formação obtida no exterior	Gestão de pessoal tendo em conta as características da formação obtida no exterior	E1- “Discordo. A gestão de pessoal nas FARP é a mesma, seja os que forem os formandos, no estrangeiro ou na Guiné-Bissau.”
		E2- “Não se aplica o tempo legislado de permanência em cada posto. As promoções são feitas, em maioria dos casos, por escolha”.
		E3- “. Infelizmente, a gestão de pessoal não é feita da forma mais correta”.
		E4 -” Sim”.

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 11 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
5. Dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades	- As dificuldades sentidas pelos oficiais formados no exterior, aquando da colocação nas diferentes Unidades do Exército	E-1” No início, o enquadramento da doutrina aprendida”.
		E-2 “Uso de terminologias diferentes, diferença de equipamento e armamento, diferença doutrinária etc...”.
		E-3 “As maiores dificuldades são a readaptação à nova realidade institucional e o isolamento”
		E-4” Uma das dificuldades é na adaptação ao serviço, a dinâmica é diferente”.

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 12 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
6. Como é que os oficiais do Exército formados no estrangeiro vêm a aceitação por parte dos demais militares formados no país?	- Como oficiais formados no estrangeiro veem a aceitação por parte dos demais militares formados no país	<p>E1- “A aceitação vem de forma natural”.</p> <p>E2- “Considero aceitação favorável”.</p> <p>E3- “A aceitação é um processo lento”.</p> <p>E4_” Esta relação melhorou bastante e hoje pode se dizer que é aceitável e há melhor colaboração entre ambos”.</p>
	- Desavença na aceitação por parte dos demais militares formados no país	<p>E-1 “É possível que surjam ideias contrárias de acordo com aplicação da doutrina”.</p> <p>E-2 “em parte, da postura do oficial em causa”.</p> <p>E-3 (...) Oficiais com formação no estrangeiro são considerados como ameaça às progressões na carreira dos demais”.</p> <p>E-4” Antes existia grande receio em relação aos oficiais formados no estrangeiro”.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 13 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
7. A heterogeneidade formativa é causadora de conflitos internos? Se sim, queira fundamentar a sua resposta	-A heterogeneidade formativa é causadora de conflitos internos	<p>E1- “A heterogeneidade formativa nunca foi a causa do conflito interno”.</p> <p>E2- “Não considero “heterogeneidade formativa” constitui fator de conflito</p> <p>E4 – “Não”.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 14 - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
8.Aspecto relevante não mencionado na entrevista	-Aspecto relevante não mencionado na entrevista	<p>E1- “As FARP (componente Exército) criada a 16 de novembro de 1964 em Conacri, as conquistas obtidas, no País e no exterior, demonstram a sua capacidade na conjugação do esforço dos seus quadros e que estes receberam formação em Países diferentes”.</p> <p>E2- “O conflito geracional existente nas forças armadas e choque entre os procedimentos doutrinários de ocidente e de leste, prejudicam de alguma forma as nossas forças armadas”.</p>

Fonte: Elaboração própria