A Formação no Exército Português: Paradigma da sua Evolução para o Século XXI

RESUMO

Tenente-coronel Raul Manuel Alves Maia

A colocação em prática dos modelos e das metodologias preconizadas no novo Sistema de Instrução do Exército procuram, de alguma forma, clarificar onde queremos colocar o nível de desempenho dos quadros do Exército Português. A questão é se deverá ou não, existir uma mudança de paradigma.

Para este estudo e para responder à questão, a abordagem será sistémica, porque pretendemos gerir o conflito que hoje existe em relação ao levantamento das competências necessárias ao desenvolvimento de um determinado cargo versus a formação necessária para preparar um determinado individuo para obter os desempenhos exigidos pela organização.

Simultaneamente, o Exército terá que ajustar a formação de acordo com a sua missão, a formação prevista no Catálogo Nacional de Qualificações e permitir aos militares regressar à sociedade civil com qualificações adquiridas durante a permanência no Exército.

A Formação no Exército Português: Paradigma da sua Evolução para o Século XXI.

Tenente-coronel Raul Manuel Alves Maia*

"Hoje as mudanças são tão rápidas que a adaptação, modernização ou transformação das Forças Armadas deverá ser uma actividade permanente e não resultante de planos adoptados periodicamente."
Brigadeiro Covarrubias - Exército do Chile[1]

1. Introdução

Nos tempos que correm é quase lugar-comum referir que o Exército necessita de mudar e que às reestruturações efectuadas falta algo, nomeadamente devido à insuficiência, dirão alguns, das verbas oriundas do orçamento de estado. Outros, menos, falarão na recusa continuada de fórmulas milagrosas, quase infalíveis pela universalidade e intemporalidade, na sua opinião, mas que depressa se tornam intangíveis, por não serem testadas ou apresentarem elevada falta de pragmatismo. Todos têm a sua quota de razão. No entanto, independentemente dos argumentos, não nos podemos esquecer que caminhamos, ou devemos caminhar, todos na mesma direcção, ou seja no sentido do cumprimento da missão do Exército.

Segundo Roberto Carneiro *"A nossa capacidade colectiva para influenciar o futuro - de o desenhar de acordo com um sonho comum - é proporcional ao esforço de acumulação de conhecimento. O conhecimento do futuro não está ao alcance do homem - é desígnio dos deuses. No entanto, a visão de possíveis futuros é a forma mais prolífica de que os humanos dispõem para o influenciar."* (2000). Nestas linhas podemos perceber a importância do olhar que o Exército deve dirigir sobre si mesmo, estudar a sua história, compreendê-la e, acima de tudo, procurar antecipá-la, de forma a definir a estratégia mais adequada para se continuar a afirmar como uma Instituição reformadora, proactiva e com visão sistémica quer da realidade, quer do

mundo que a rodeia.

Cinco anos volvidos, porque não se pode duvidar que grande parte dos nossos conhecimentos estão relacionados com a experiência individual[2], sobre a criação do Projecto de Educação e Formação do Exército (PEFEx) no Comando da Instrução e Doutrina (CID), Órgão Central da Administração e Direcção (OCAD) do Exército Português, responsável por assegurar as actividades do Exército no âmbito da instrução e produção doutrinária, de acordo com os planos e directivas superiores terá chegado o momento de efectuarmos um balanço do trabalho realizado, flutuando entre as expectativas idealizadas, projectos concretizados e as mais-valias acrescentadas ao sistema de Instrução do Exército.

A instrução[3], como qualquer outro dos subsistemas do Exército, onde a contínua valorização dos quadros, a actividade prospectiva e o alinhamento por um *benchmarking* reconhecido, se revelam factores fundamentais na obtenção de resultados concretos é ou deve ser entendida como a chave para a afirmação de uma organização como a nossa, no seio da sociedade civil e no panorama internacional. As questões teóricas e metodológicas que lhe subjazem, estão ou devem estar, inscritas nos alicerces de qualquer sistema de formação.

Portugal foi chamado a intervir directamente em dois conflitos, a Grande Guerra e a Guerra Colonial, interveio ainda, indirectamente, na II Guerra Mundial e na Guerra Civil espanhola. Foi fundador, como membro de pleno direito de uma das organizações mais importantes da segunda metade do século XX, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Aos acontecimentos referidos estão associadas roturas do ponto de vista militar: na Grande Guerra assistimos à designada guerra de trincheiras; na II Guerra Mundial todas as dimensões do campo de batalha foram explorados pelos contentores em presença, os combates deram profundidade ao Teatro de Operações. Por último e durante mais de uma década participámos numa guerra de guerrilha, intensa e num cenário muito difícil, o continente africano.

Para fazer frente aos diferentes cenários com que se confrontou, o Exército Português, durante o século XX, foi alvo de várias reformas, quer ao nível da estrutura organizativa, quer ao nível da preparação dos seus militares. A Instituição procurou, constantemente, adaptar-se às novas realidades, num esforço de actualização, que lhe permitiria estar no pelotão da liderança, nas áreas da informação, da comunicação e da qualidade. Isso mesmo foi conseguido através da capacidade de adoptar novas tecnologias, doutrinas, processos e formas de organização. Este movimento interno foi sempre capaz de transmitir, a outros sectores da sociedade portuguesa, essa capacidade de saber mudar e de se adaptar a novas e sucessivas conjunturas nacionais e internacionais. A formação ministrada ao longo do século XX, reflecte isso mesmo, ou seja, um Exército capaz de gerar, gerir e aplicar o conhecimento necessário ao cumprimento da sua nobre missão. Neste pressuposto a missão foi cumprida. A questão que se coloca é se hoje existe a necessidade de mudar algo?

Nós pensamos que sim. Apontamos várias razões:

- O Estado estabeleceu como um dos seus objectivos prioritários o reforço da educação e qualificação dos portugueses. Os militares fazem parte desta população.

- Existe um Plano Tecnológico (a tecnologia está aqui, hoje e continuará em marcha), isto é, uma agenda de mudança para a sociedade portuguesa que visa mobilizar as empresas, as famílias, as instituições para que possam ser vencidos os desafios da modernidade em Portugal. O plano apresenta três eixos estratégicos: Conhecimento, Tecnologia e Inovação. Os militares sempre estiveram na linha da frente do conhecimento.

- A maior parte da formação ministrada nas Forças Armadas, maioritariamente desenvolvida de acordo com padrões de altíssima qualidade, tendo como principal objectivo, é necessário dizê-lo, o cumprimento da sua missão, não é reconhecida e não tem correspondência com o sistema de educação e formação, isto é, não permite a obtenção de certificação escolar nem profissional. Relativamente ao Exército, uma das categorias do Exército não integra os seus quadros permanentes, abandonará as fileiras passado algum tempo. Deve, assim, no nosso entender, ser garantido, que o seu regresso representa uma mais-valia para a sociedade.

- A União Europeia quer harmonizar todo o ensino e formação profissional ministrados nos seus Estados-Membros. O ensino e a formação profissional ministrados no Exército não podem ficar de fora.

- As Forças Armadas, nomeadamente o Exército, participam em múltiplas operações de âmbito internacional. Os seus quadros devem demonstrar competência no cumprimento dos seus objectivos, sejam eles de nível individual ou colectivos.

2. Os Conceitos[4]

O conhecimento e a compreensão do mundo foram, desde sempre, e ainda hoje são, uma das mais profundas aspirações do homem. Várias têm sido as propostas para a criação de sistemas de ideias que os ajudem a compreender o que se passa à sua volta, e a vaticinar o que vai acontecer no futuro. Nesse campo, os cientistas gostam de pensar que contribuem para o ritmo inconstante do progresso. Cada nova descoberta corrige deficiências, aperfeiçoa o conhecimento e conduz a novas formulações da verdade.

Como resultado desse trabalho, diversos autores abordam, hoje, os paradigmas como os principais responsáveis no avanço do conhecimento. Referindo o filósofo Gaston Bachelard (citado por Quivy&Campenhoudt), se o facto científico é conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos, então os paradigmas devem, ser esboçados, construídos e verificados (1992).

Enquanto um paradigma se mostrar eficiente, ou seja, enquanto der resposta às grandes aporias técnico-científicas do momento, as pesquisas e as descobertas serão

graduais e cumulativas. Porém, as inovações (observações inesperadas e anomalias) não são facilmente assimiladas pelos paradigmas. Pelo menos, não por muito tempo. Nessa altura, face à incapacidade de tal articulação (problema - resposta), dá-se a ruptura e a mudança de paradigma é inevitável e necessária, na medida em que as teorias até então vigentes perderam a sua eficiência estrutural.

2.1 Competência

Por Competência entendemos a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal (DL nº 396/2007, de 31 de Dezembro).

2.2 Qualificação

Ao conceito de qualificação está associado o resultado formal de um processo de avaliação e validação, obtido quando um órgão competente decide que uma pessoa alcançou resultados de aprendizagem de acordo com determinadas exigências (DL nº 396/2007, de 31 de Dezembro).

2.3 Formação

O glossário de termos de formação, educação e treino do Exército[5] define *formação* como um *"conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão"*. Refere ainda que, o *"(...) conceito de formação, distingue-se do de educação pela finalidade distinta que persegue. Enquanto a educação visa o desenvolvimento global dos indivíduos, da sua personalidade, das suas bases gerais de raciocínio, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva da sociedade, a formação está orientada para a integração dos indivíduos nas organizações e no mercado de trabalho."* Estamos, assim, na presença de um conceito de largo espectro que cumpre os requisitos de uma organização que tem a mais-valia de formar os indivíduos que mais tarde servirão nos seus quadros[6].

2.4 Paradigma

Os paradigmas são um conjunto de conhecimentos e crenças que formam uma visão do mundo relativamente a uma teoria e num determinado período histórico. Cada paradigma surge após uma revolução e procura responder aos enigmas que ficaram sem resposta no período anterior. Uma das suas características fundamentais é a incomensurabilidade: já que nenhum pode considerar-se melhor ou pior que o outro. São todavia consensuais, isto é, são defendidos na íntegra pela comunidade científica que vê neles a solução para resolver os *novos* enigmas.

Um paradigma baseia-se em suposições teóricas, leis e técnicas que devem ser seguidas pelos cientistas que integram uma determinada comunidade científica. Os

que trabalham dentro de um paradigma colocam em prática a denominada ciência normal, ciência que já resolveu os seus paradigmas. Estas ciências desenvolvem-se no respeito do seu paradigma unificador, tem um desenvolvimento que tende a limitar-se a resolver, mais ou menos rotineiramente, os problemas que se vão colocando. Kuhn referia, que a este nível, as ciências pouco mais fazem do que resolver *puzzles* (1998a).

Por outro lado, ainda segundo Kuhn, os grandes progressos de uma ciência só acontecem quando os seus próprios paradigmas são desafiados e substituídos por novos paradigmas. A essas ciências, que rompem com os paradigmas que as regiam, chamou ciências revolucionárias (1998b).

Segundo Tapscott & Caston (1995a), " (...) actualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para definir um modelo amplo, um *framework*, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade."

A popularidade atingida pelo conceito levou, talvez, ao exagero do termo e hoje significa, numa linguagem muito corrente, uma maneira de ver a realidade. A sua abrangência ultrapassou as fronteiras da ciência e o conceito tornou-se importante para compreender muitas outras áreas da vida humana. De facto, muitos dos conflitos que hoje se geram resultam de embates entre pessoas (podemos acrescentar políticas, religiões, culturas) que vêem a realidade de modos antagónicos. Este facto é tão mais importante quando acontece que, quando se vê a realidade de uma determinada maneira se tende a ser incapaz de ver a outra, possivelmente mais correcta (a sociedade encarrega-se de nos demonstrar esse facto quase diariamente).

Damos como exemplo a figura 1 que procura ilustrar este fenómeno sobre uma imagem (Alegoria de Kuhn). Algumas pessoas acham que ela representa um pato. Outras acham que representa um coelho. Ambas têm razão. De facto, a mesma imagem representa as duas coisas. No entanto, quem vê nela uma das coisas, não consegue ver a outra. Quando estamos prisioneiros de um paradigma, dificilmente conseguimos aceitar outro paradigma que compita com ele. Só se fizermos um esforço para nos situarmos no outro paradigma é que, então, subitamente, passaremos a ver as coisas de uma forma completamente diferente.

A resolução destas questões passa por um ganho de flexibilidade intelectual para sermos capazes de mudar de paradigma.

Figura 1: Paradigma - Alegoria de Khun

Uma vez ganha essa flexibilidade, poderemos, então analisar cuidadosamente os paradigmas em jogo e fazer opções muito mais apropriadas aos universos nos quais, em cada momento, nos encontramos.

Tapscott e Caston (1995b) referem ainda que uma *" (...) mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é frequentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciência, tecnologia, arte, ou outras áreas de actuação".* Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem actualizações nos conceitos.

O modelo de paradigmas proposto por Burrel e Morgan (citado em Ilharco, 2003), salienta que as diferentes visões do mundo e os edifícios conceptuais daí decorrentes podem ser explicados segundo duas dimensões: uma dimensão epistemológica, que endereça à natureza do conhecimento e outra dimensão ontológica, que caracteriza a natureza da sociedade.

3. Está na altura de mudar de paradigma

O Exército deve pugnar por continuar a ser uma referência nacional a diferentes níveis, sem perder uma das suas principais características que é a de ser uma instituição que valoriza os que nela servem, independentemente da sua categoria ou posto. Numa altura em que, a nível nacional e internacio-
nal, cada vez mais se procuram estratégias concertadas e consensuais, que apontem

para horizontes pluripotenciais, é chegada a altura do Exército optar, sem precipitações, pela via que, na linha das instituições de referência da sociedade civil, a nível europeu e mundial, possibilite, simultaneamente, a valorização pessoal, técnica e académica dos seus quadros e o cumprimento da missão que lhe está atribuída, segundo níveis qualitativos de excepção. Estamos em crer que só a compreensão de que esta dupla vertente (qualificação do homem - cumprimento da missão) é indissociável, e que apenas a sua articulação sistémica permitirá atingir os patamares qualitativos atrás referidos. Iríamos mais longe, afirmando mesmo que quanto maior for a qualificação (e consequente competência) dos seus quadros, mais eficaz e eficiente será a tomada de decisão das chefias, pois a autonomia inerente àquela (qualificação), proporcionará uma maior disponibilidade para a tomada de decisão.

Face a este cenário, parece-nos estar na altura de mudar de paradigma, ou seja devemos finalmente, após múltiplos ensaios, nem sempre bem-sucedidos, investir na formação do homem e do militar, fazendo dela a sua prioridade máxima de todo o sistema. Isto significa que, naturalmente, a formação não pode ser entendida, apenas, nem como instrumento precursor ou limitativo de carreiras, em função de comportamentos mais ou menos alinhados em relação à tutela. Pelo contrário, a formação deve ser entendida como um momento permanente na vida de qualquer militar, conferindo dinamismo a todo o processo sistémico, em torno do qual se joga a missão do Exército. Catalisadora de competências reais, fundamentais para a consecução daquele processo, a formação deve ser lida numa perspectiva holística de interacção entre o capital humano de todo um conjunto de competências capitalizadas e marcha irreversível de um tempo em permanente evolução.
Neste sentido, o CID deve preocupar-se em preparar as pessoas para o cumprimento da missão do Exército, de forma geral e para o cumprimento da missão pessoal de cada um, em particular (na ocupação de cada cargo no seio da sua estrutura). Para tal deve procurar, sem desvirtuar os valores de sempre, que nos norteiam, rasgar os velhos e obsoletos paradigmas que, por inércia, ainda estão teimosamente cristalizados na estrutura de formação, e erguer, passo a passo, mas de forma continuada, os que lhe sucederão[7], numa perspectiva proactiva e holística que, acima de tudo, afirme o Exército como instituição de referência no panorama nacional e europeu.

É certo que as condicionantes actuais com que a instituição se debate, vertente financeira, por um lado, e a drástica redução de efectivos, por outro lado, podem ser apontadas como factores inibidores de uma reestruturação da formação, sustentada em novos sistemas de formação assentes em reconhecidos modelos teóricos e metodológicos. No entanto, parece-nos que esta será uma argumentação falaciosa, uma vez que perante um conjunto de dificuldades estruturais como as que vivemos, a solução passa exactamente, pela adopção de modelos virados para o desenho de uma formação que aposte fundamentalmente na articulação holística entre as vertentes teórico-práticas dos diferentes conteúdos programáticos, indexadas, a cada momento, aos diferentes domínios do saber. Uma formação que gere riqueza através do capital humano que cria e que a organização aproveite como a grande mais-valia de todo o processo.

Para tal o CID deve estar dotado de uma estrutura altamente qualificada, capaz de fazer a articulação entre a missão (sua integrada na do Exército) e o conjunto de competências individuais e colectivas, necessárias à sua consecução.

Todavia, queremos deixar claro que a mudança de paradigma na formação não se dirige integralmente à categoria de Praças. A categoria de Oficiais e a de Sargentos deve integrar Pessoas cada vez mais competentes[8] para o desempenho dos cargos. Deverá ser, por todos, percepcionado que a existência da formação se traduz numa vantagem relativa para o nosso futuro desempenho.

3.1 Como Mudar

Figura 2: A difícil escolha de um caminho

Para Lewis Carroll (1993) "*quando não sabemos para onde queremos ir qualquer caminho serve*" (Figura 2). Não é o caso do CID, nem do Exército, sobretudo ao nível teórico. Desde 2006, o CID traça metas, define objectivos e levanta indicadores, com o intuito de aumentar a qualificação dos militares. Assinou acordos, estabeleceu protocolos, visando a criação de metodologias de formação e avaliação de desempenho, capazes de prepararem e qualificarem os seus quadros para o cumprimento da missão sejam quais forem os níveis de dificuldade que lhe subjazem.

O Exército desenvolveu, um Manual Metodológico homologado em 2007, de Levantamento de Competências, com o objectivo de, em primeiro lugar, existir uma metodologia que levante as Unidades de Competência[9] necessárias ao seu funcionamento, como organização e, em segundo lugar, que permita desenhar a formação para o cumprimento dessas Unidades de Competência, construindo para o efeito o Referencial de Competências[10]. A Figura 3 mostra-nos o modelo explicativo desse referencial. Pretende-se que a formação não só responda aos diferentes perfis

de competência levantados a montante como também permita a futura gerência das competências profissionais caracterizadas pela adaptação à mudança, pelo raciocínio, compreensão e solução de situações complexas. A Figura 4 explicita a forma de caracterizar cada Unidade de Competência - *Standard* de Competências.

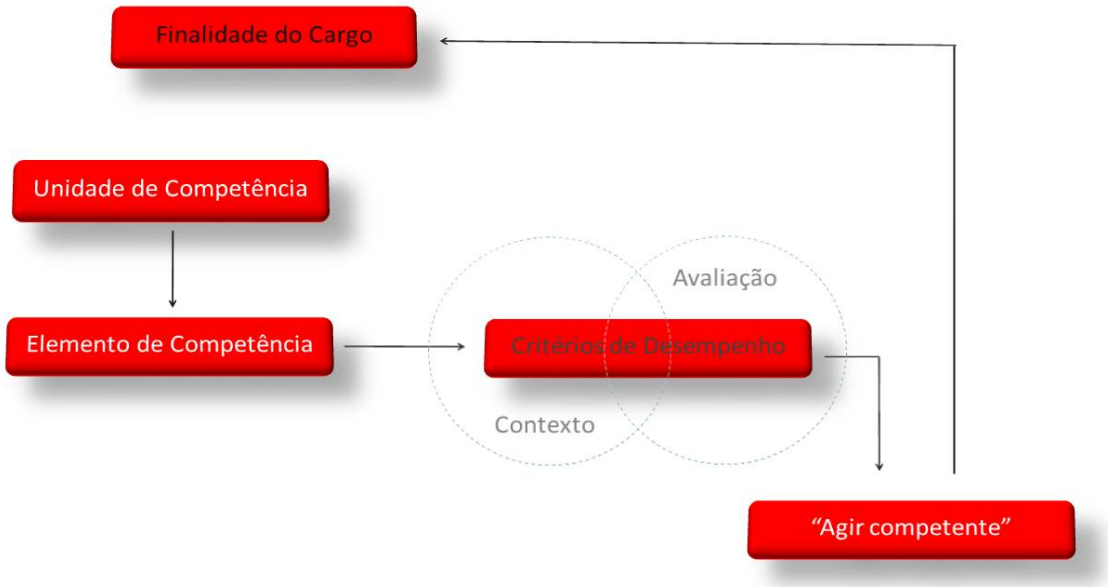

Figura 3: Modelo explicativo do Referencial de Competências

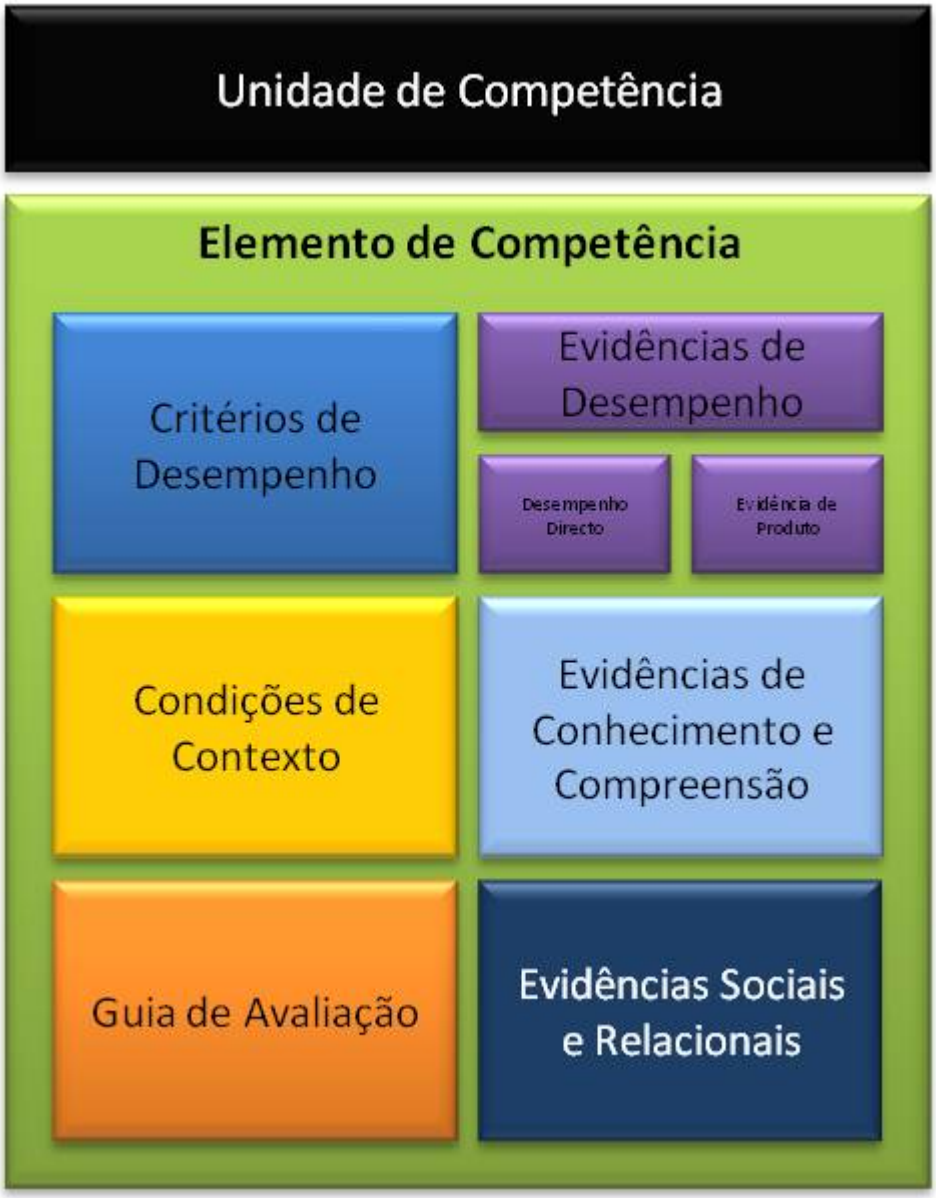

Figura 4: *Standard* de Competências

Caracterizamos o *Standard* de Competências da Seguinte forma:

- *Unidade de competência (Titulo)*
A descrição deve ser precisa e concisa sendo apresentada em termos de resultados.

- *Elemento de competência*
Estabelece o conjunto de acções e comportamentos expressos como resultados esperados. A linguagem em que se expressa deve ser suficientemente concreta que permita a avaliação e, simultaneamente suficientemente genérica que possibilite que a competência se aplique em outros contextos laborais ou áreas ocupacionais.

- *Critério de desempenho*
Resultado e um enunciado avaliativo que demonstra o desempenho do indivíduo e

portanto a sua competência. Dirige-se aos aspectos mais importantes da competência e expressa por isso as características dos resultados esperados.

- *Evidências de desempenho*
• Desempenho directo
  Situações ou circunstâncias em que se demonstra o resultado do trabalho.
• Evidência de produto
  Resultados tangíveis usados com evidências.
• Condições de contexto
  Incluem as diferentes circunstâncias, o local e o ambiente organizacional.

- *Evidências de conhecimento e de compreensão*
Especifica o conhecimento que permite aos indivíduos alcançar um desempenho competente. Inclui conhecimentos sobre princípios, métodos ou teorias aplicadas para alcançar a realização especificada no elemento de competência.

- *Evidências sociais e relacionais*
Especifica o conjunto de atitudes requeridas para a consecução do desempenho bem como os indicadores associados.

- *Guia de avaliação*
Estabelece os métodos e as normas de avaliação e as evidências de conhecimentos e desempenho.

Hoje, o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)[11], um dos instrumentos do "novo" Sistema Nacional de Qualificações[12], não se encontra desenvolvido por competências, pelo que o Exército, procurando ajustar a sua formação à existente no catálogo, cumpre a tarefa de normalizar toda a concepção da sua formação, que se procura levantar, utilizando a metodologia instituída para a construção do catálogo, isto é, numa lógica de análise de trabalho cujo resultado final permite elencar as actividades e tarefas necessárias ao bom desempenho.

Todavia, porque parte do caminho já está percorrido e visando a futura aplicação da metodologia de competências, é nossa opinião que não devemos ficar a aguardar que as entidades governamentais, com responsabilidade nesta área, decidam qual é o modelo de qualificações e levantamento de competências que se pretende para Portugal. Corremos o risco, porque a União Europeia já decidiu, de mais uma vez ficar na cauda do pelotão europeu em relação à aplicação de uma nova metodologia.

Assim sendo, apresentamos de seguida os vectores operacionais que o Exército deverá seguir na procura de um bom desempenho dos seus quadros.

3.3.1 Aplicar a metodologia da análise funcional à sua estrutura

Este trabalho, de real reestruturação da formação e consequente ruptura com o paradigma vigente, pressupõe que o Exército, neste caso, seja alvo de uma abordagem metodológica estrutural feita através de um duplo movimento cruzado (

top-down) para a definição das necessidades (de facto) indexadas à missão e *bottom-up*, para verificar o que realmente se faz e como se faz, que redefina toda a estrutura orgânica do Exército em termos de pessoal, material[13] e instalações, que levante todos os "cargos" indexados aos diferentes quadros orgânicos, na perspectiva de os integrar e/ou os indexar a uma determinado projecto/finalidade da organização. Com o conceito de flexibilidade a fazer lei no actual mundo do trabalho, de onde dificilmente será afastado[14], cabe-nos acompanhar este movimento de vanguarda, no sentido de nos afirmarmos como um exemplo de excelência, no emprego dos recursos humanos, na sociedade europeia contemporânea.

Para tal, e na sequência do duplo movimento metodológico, anteriormente referido, existe a necessidade de, executar o movimento *top-down* através da aplicação da Análise Funcional, uma metodologia que permite identificar competências profissionais, requeridas por um função produtiva, que considera o desempenho laboral de cada trabalhador numa relação sistémica, quer com as outras funções, que com o propósito da organização (missão), ou sector, em que está inserido. Optámos pela Análise Funcional porque sendo formal e vazia de conteúdos empíricos pré-definidos, que a possam viciar à partida, permite a fácil articulação entre o nível de desempenho esperado e os programas de formação. Por outro lado, é integradora, isto é, permite que o desempenho laboral de cada trabalhador, esteja assente numa perspectiva holística de articulação com todos os outros desempenhos (cargos) no seio da organização.

A aplicação desta metodologia, cruzando-a, a jusante, com uma Análise de Trabalho exigida pelo movimento *bottom-up*, permitirá ter nas fileiras militares mais aptos para o cumprimento da missão, através da conjugação entre as competências requeridas pela organização (e que concorrem directamente para o cumprimento da missão), e a competência real (aquela que o militar é capaz de desenvolver).

O Manual de Levantamento de Competências, do Exército (da autoria do grupo de missão PEFEx), apresenta o desenvolvimento da Análise Funcional, sua caracterização, bem como o *modus operandi* do levantamento das Unidades de Competência (UC) para um determinado cargo. Revela (e essa é, de facto, a grande mais valia que a metodologia traz) quais as UC (e os cargos que as hão-de aglutinar) que devem ser levantadas, sem serem condicionadas, nem indexadas, a uma estrutura organizativa pré-definida (Quadros Orgânicos de Pessoal). Tal estrutura só *a posteriori* será desenhada, em função dos cargos levantados. (Figura 5).

3.1.2 Levantar os Perfis Profissionais do pessoal militar e civil que serve no Exército

O segundo momento deste processo, após o desenvolvimento da metodologia cruzada a montante, será o levantamento dos perfis profissionais do pessoal militar e civil que serve no Exército.

Figura 5: Ferramentas que o Exército deve utilizar para levantar a sua estrutura

Por Perfil Profissional entende-se o "*conjunto de competências requeridas para o exercício de uma actividade ou profissão, podendo incluir deveres, responsabilidades, condições de trabalho, requisitos, sistemas de ingresso e progressão na carreira.*"[15] O levantamento destes perfis supõe a sua indexação ao conjunto de cargos existentes nos diferentes quadros orgânicos (resultantes do desenvolvimento metodológico cruzado, atrás referido, que, não nos cansamos de o repetir, é fundamental em todo o processo) e, a partir deles (perfis) e do conjunto de tarefas e actividades que lhes é inerente, desenhar os conteúdos de formação que é necessário ministrar, em função da finalidade e respectivos instrumentos de avaliação de desempenho.

3.1.3 Ajustar a formação ministrada no Exército ao Catálogo Nacional de Qualificações

Concluído o processo de levantamento de perfis profissionais e consequente desenho da formação há a necessidade de ajustar a formação ministrada no Exército ao Catálogo Nacional de Qualificações. A dificuldade em atingir elevados níveis de recrutamento, nomeadamente na Categoria de Praças, impõe, no curto prazo, uma reflexão profunda sobre o sistema de incentivos, nomeadamente a real aplicação dos

que estão prescritos na sua lei. No entanto, independentemente dessa reflexão, e dos seus resultados, que devia ser imediatamente associado ao processo que temos vimos a propor, é a natural qualificação do cidadão que, incorporado no Exército, recebeu uma formação (inicial, contínua ou de qualificação) certificada, que mais facilmente lhe proporcionará uma reintegração na sociedade civil.

Deve ser ponto de honra que entre a entrada nas fileiras e a sua saída, deve existir uma valorização, uma mais-valia do ponto de vista profissional. A formação ministrada no Exército deve "ter valor de mercado" e, com isso, garantir empregabilidade. Só desta forma é que o indivíduo que fez carreira na instituição poderá "passar" para a sociedade, a representação de uma instituição credível, que lhe abriu portas para o futuro. Relembramos aqui as palavras[16] do Dr. Jorge Sampaio, então no Alto Cargo de Presidente da República - *"É importante que a presença nas Forças Armadas consiga dar às pessoas um conjunto de competências que lhes possam ser úteis na vida civil, quando terminarem os seus contratos. Tem de haver certificação civil dessas competências."*

3.1.4 Consolidar o modelo de Referencial de Curso a utilizar para as intervenções formativas desenvolvidas pelo Exército

O Referencial de Curso é um documento que integra de forma estruturada as componentes do processo formativo inerentes a um curso ou acção de formação. Deve ter como principal finalidade a uniformização de conceitos, técnicas, métodos e conteúdos. Com a construção do Referencial de Curso vamos assegurar que:

- A formação que está a ser feita é necessária e importante;

- Os programas de formação estão bem concebidos;

- Os cursos estão bem organizados, são bem conduzidos e os participantes cooperam activamente;

- Os formandos são bem-sucedidos e aprendem o que é ensinado.

O Referencial de Curso deverá ser composto por cinco documentos:
Documento I - Certificado do Controlo de Curso;
Documento II - Proposta e Fundamentação do Curso;
Documento III - Perfil do Cargo/Profissional/Emprego;
Documento IV - Perfil de Formação (Integra o Plano de Estudos e a Especificação da Formação);
Documento V - Perfil de Avaliação (Integra a Avaliação Interna e a Avaliação Externa).

O documento I - *Certificado de Controlo do Curso*, destinar-se-á a estabelecer um compromisso entre todas as entidades que interferem no processo formativo, desde quem dela necessita até quem a concebe, isto é, desde as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) do Exército, que necessitam de quadros

qualificados, até ao Comando da Instrução e Doutrina, Órgão Central de Administração e Direcção (OCAD) do Exército que cuja missão é a de assegurar *"(...) as actividades do Exército no domínio da instrução e produção doutrinária (...)"*, no caso o CID concebe a formação, desde o planeamento à avaliação .

O documento II - *Proposta de Fundamentação do Curso*, terá como finalidade comprometer o Comandante da Instrução e Doutrina do Exército sobre a pertinência de conceber, ou não uma acção de formação. O compromisso assumido deve assentar em três finalidades:
- Detectar se já existe esse tipo de formação, que pode ser interna, ao nível do Exército, ou externa, ministrada numa entidade externa ao Exército (outro Ramo das Forças Armadas ou entidade civil);

- Propor, caso não se cumpra a primeira finalidade, a construção de um Curso ou Acção de Formação;

- Propor, caso já exista esse tipo de formação, a adaptação à necessidade em causa, que pode passar apenas pela revisão/reformulação do Perfil Profissional ou Perfil de Formação, documentos III e IV do Referencial de Curso.

O documento III - *Perfil do Cargo/Profissional/Emprego*, estabelecerá quais as competências, no caso do desenvolvimento por competências, as Unidades de Competência, requeridas para o desempenho de um determinado cargo, isto é, Identifica as competências necessárias ao executante, para um desempenho adequado no Cargo. A concepção do documento IV - perfil de formação não deve ser iniciada enquanto todas as entidades intervenientes não estiverem de acordo quanto à validade do documento III.

O documento IV - *Perfil de Formação, Identificará a solução formativa, para aquisição das competências necessárias ao desempenho do cargo*. O Perfil de Formação subdivide-se em dois documentos:

- O Plano de Estudos, que apresenta a finalidade e objectivos gerais do Curso, o enquadramento: formandos (pré-requisitos, quantidade, etc.), formadores (qualificação, os recursos financeiros e materiais, a avaliação (natureza, tipo, instrumentos, fórmula de cálculo, etc.), a organização e administração (U/E/O responsável, duração, critérios de reprovação, validade da qualificação, certificados, estágios, etc.);

- A Especificação da Formação, que de forma mais detalhada caracteriza os módulos, Sub-módulos, Itinerário Formativo, desenvolvimento pedagógico (Conteúdos, Métodos e Técnicas, Recursos Técnico-Pedagógicos, Textos de Apoio, Referências, Segurança, etc.) e a avaliação Pedagógica (Objectivos específicos a avaliar, cotação, instrumentos, etc.).

O documento V - *Perfil de Avaliação*, terá como finalidade *avaliar o impacto da acção de formação no formando, o seu desempenho no Posto de Trabalho e os resultados*

obtidos pela organização. O Perfil de Avaliação divide-se em duas componentes: a avaliação interna e a avaliação externa. Nas figuras 6 e 7 caracterizamos cada uma delas, identificando os seus tipos e qual a sua finalidade.

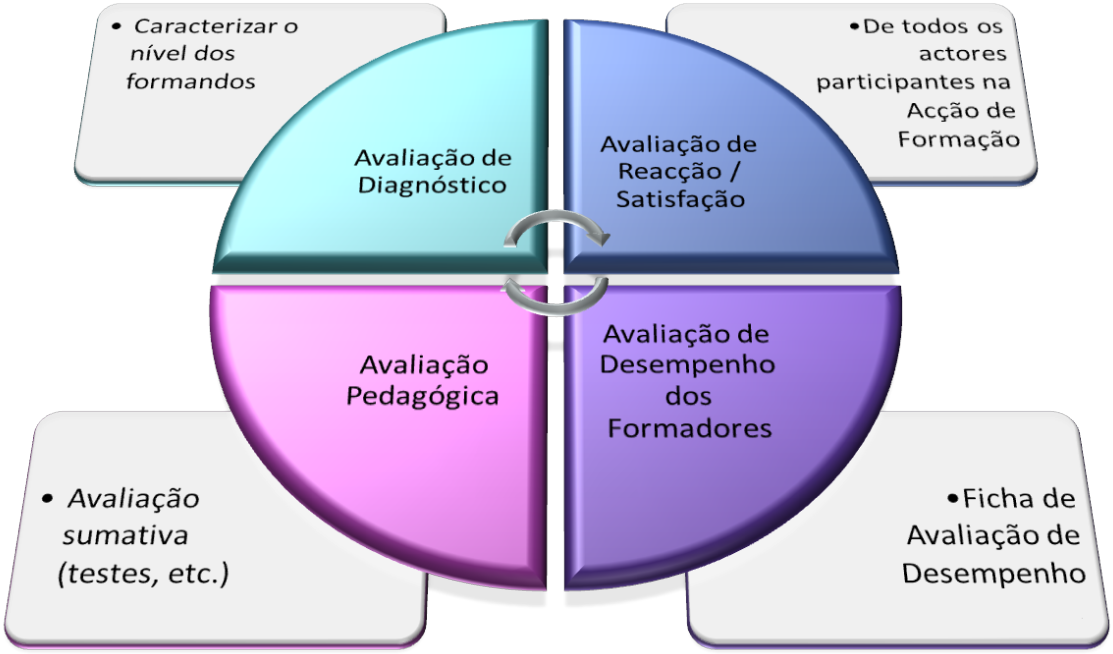

Figura 6: Avaliação Interna

Figura 7: Avaliação Externa

4. Conclusões

A evolução rápida em domínios como o da técnica e da ciência determina a desqualificação acelerada da mão-de-obra. A automatização dos processos, associada à cada vez maior evolução das TIC, modificou a relação do ser humano com o trabalho, obrigando-o a uma constante readaptação ao novo universo (paradigma) laboral, de forma a conseguir sobreviver uma sociedade que não se compadece com a estagnação.

Mais do que o simples acto de rejeição, os "novos" paradigmas surgem com o objectivo de redefinir os anteriores. Essa substituição levará à definição de nova doutrina, com a implementação de novas técnicas, e produção de conhecimento[17] teórico e prático, respondendo às exigências que o próprio modelo vai apresentando.

O Exército possui, nas suas fileiras, quadros com capacidade para alcançar os objectivos que atrás foram referidos; aplicar a metodologia da Análise Funcional ao Exército, levantar os perfis profissionais do pessoal militar e civil que serve na Instituição, ajustar a formação ministrada no Exército ao Catálogo Nacional de Qualificações e consolidar o modelo de Referencial de Curso a utilizar para as intervenções formativas desenvolvidas pelo Exército.

Não é uma tarefa simples. Muito pelo contrário. É complexa e morosa, mas tem que ser realizada. Demorará algum tempo, mas o que se pretende, de forma atempada, é salvaguardar o futuro e dar um novo impulso a uma instituição que, ao longo dos séculos, nunca deixou de se afirmar como referência de qualidade, e a cujo patamar deve, sob pena de se perder nos intrincados labirintos da mediatização contemporânea, inevitavelmente voltar. O cumprimento dos objectivos, atrás explanados, preservará a identidade do Exército como instituição de ponta a nível nacional, comprovando, aos que a vêem como uma instituição conservadora, a sua vitalidade, garantindo simultaneamente a sua coesão interna.

Como um dia referiu o Tenente-general Mário Cabrita - *"É imperativo de cada geração que serve uma Instituição legar à geração que a sucede um futuro promissor e aliciante."* Tem o Exército, principalmente o CID, a grande responsabilidade de fazer com que a formação mude as pessoas, torná-las mais autónomas e altamente competentes no cumprimento das suas missões. Em suma, o objectivo será conseguido no exacto momento em que Exército perceber que a mudança de paradigma é inevitável e a sua força estará no desenvolvimento de um projecto colectivo em detrimento de múltiplos projectos pessoais. Será necessário o contributo de todos, sem que nenhum se possa arrogar o exclusivo do mérito quanto aos sucessos alcançados.

Bibliografia

Cabrita, Mário (2002). *A carreira de Oficial do Exército do quadro permanente: Subsídios para um Modelo Renovado*, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
Carneiro, Roberto (2000): "*20 Anos para Vencer 20 Décadas de Atraso Educativo*" in Roberto Carneiro (coord.): O Futuro da Educação em Portugal: Tendências e Oportunidades - Um Estudo de Reflexão Prospectiva. Tomo I - Questões de Método e Linhas Gerais de Evolução, Lisboa, Ministério da Educação
Carroll, Lewis (1993). "Alice in Wonderland". Wordsworth Editions Ltd. ISBN 978.185.326.118.3
Exército Brasileiro (2010). *Processo de Transformação do Exército.* Exército Brasileiro, Brasília.
Exército Português (2007). *Manual Metodológico de Levantamento de Competências*. Comando da Instrução e Doutrina, Évora.
Exército Português (2004). *Glossário de Termos de Educação, Formação e Treino do Exército*, Comando da Instrução do Exército, Évora.
Ilharco, Fernando (2003). *Filosofía da Informação: Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Universidade católica Editora, Lisboa.
Lei n.º 3-B/2010 de 28 de Abril - Orçamento de Estado para 2010.
Kant, Immanuel (2008). *Critica da Razão Pura* (6ª Ed.) Editor F. C. Gulbenkian. ISBN 978.972.310.623.7., Lisboa.
Kuhn, Thomas (1998). *A Estrutura das Revoluções* Cientificas (9ª Ed.), Perspectiva, Lisboa.
Quivy, R & Campenhoudt, L. V. (1992). *A investigação em Ciências Sociais* (1ª Ed.), Gradiva, Lisboa.
Tapscott, Don, e Caston, Art (1995). *Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação* (Trad. Pedro Catunda), Makron Books, São Paulo, Brasil.

* Tenente-coronel de Infantaria. Desempenhou funções no Comando da Instrução - Projecto de Educação e Formação do Exército.

1 *In "O Processo de Transformação do Exército"* - Exército Brasileiro *"Braço Forte - Mão Amiga"*.

2 Adaptado de Immanuel Kant (2008) - Critica da Razão Pura. Todavia Kant refere-nos que *"(...) alguns há [os conhecimentos], que não têm essa origem exclusiva, pois poderemos admitir que o nosso conhecimento empírico seja um composto daquilo que recebemos das impressões e daquilo que a nossa faculdade cognoscitiva lhe adiciona"*.

3 *"Processo através do qual aos formandos (alunos) são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões e normas de procedimento"*. Glossário de Termos de Educação, Formação e Treino do Exército, 2004.

4 Representação mental, abstracta e geral, de um objecto.

5 Homologado em 2004.

6 À excepção da instrução que é ministrada nos Estabelecimentos Militares de Ensino: Colégio Militar, Instituto dos Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas e de

alguns cargos específicos em que são incorporados, para os ocuparem indivíduos que já realizaram a formação inicial.

7 Face à inebriante evolução tecnológica e metodológica, o próprio conceito de paradigma terá a tentação de perder o seu carácter estruturalmente definida, e evoluir no sentido de uma permanente mutação, uma espécie de movimento ondulante, sem espaço nem definição, que suporta os movimentos de ruptura actuais.

8 Teremos militares mais competentes quando no desempenho do seu cargo conseguirem mobilizar conscientemente um repertório pessoal de recursos combinados, em prol de uma prática profissional multifacetada, manifestando-a sob a forma de um produto final reconhecido e necessário ao cumprimento da missão.

9 Conjunto sistémico de elementos de competência cuja coerência lhe permite afirmar-se, reconhecidamente, como unidade autónoma no seio da organização laboral de uma qualquer entidade ou instituição. A sua aplicação torna possível a execução da função-chave do cargo. Chama-se *unidade*, porque representa um único aspecto (entre vários) dentro do desempenho laboral que pode ser descrito e desagregado nas realizações.

10 Estamos no âmbito da formação por competências que permite estabelecer uma relação directa entre as competências requeridas para o desempenho de um cargo (expresso no referencial de competências) e os conteúdos dos programas de formação.

11 O Catálogo Nacional de Qualificações é um instrumento de gestão estratégica das qualificações de nível não superior, de regulação da oferta formativa de dupla certificação, que integra referenciais de qualificação, únicos para a formação de dupla certificação. O Catálogo tem como principais objectivos: Promover a produção de qualificações e de competências críticas para a competitividade e economia; Contribuir para o desenvolvimento de um quadro de qualificações legível e flexível que favoreça a comparabilidade das qualificações a nível nacional e internacional; Promover a flexibilidade na obtenção da qualificação e na construção do percurso individual de aprendizagem ao longo da vida.

12 O Sistema Nacional de Qualificações, aprovado no seguimento da Reforma da Formação profissional tem com objectivo base assegurar a relevâncias das qualificações face às necessidades das empresas e dos cidadãos, orientando a oferta e a procura de formação profissional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007, da Presidência do Conselho de Ministros, publicada no DR, 1ª Série, N.º 214, de 7 de Novembro. Com o Sistema Nacional de Qualificações foram criados: O Quadro Nacional de Qualificações, o Catálogo Nacional de Qualificações e a Caderneta Individual de Competências.

13 Onde se inclui a necessária formação de pessoal, em função das prioridades e necessidade de material levantadas.

14 A emergência do conceito de flexibilidade, conectado com a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação, é um exemplo (ainda por acabar) de um movimento de ruptura que rasga desde o seu interior, um velho paradigma, dando origem a um novo modelo que o irá substituir. É um movimento que se prolonga no tempo, mas cuja irreversibilidade é absoluta, pese embora todas as resistências que contra ele se manifestam por forças mais ortodoxas da sociedade civil.

15 Glossário de Termos de Educação, Formação e Treino do Exército.

16 Jornal “Público” de 26Nov03: Declarações à imprensa do Ex-Presidente da

República, Dr. Jorge Sampaio, em 25Nov03, após assistir, na região de Évora, ao exercício final de aprontamento do 3.º Batalhão de Infantaria Pára-quedista, da Brigada Aerotransportada Independente, para a Bósnia-Herzegovina.

17 O valor não está no grau de conhecimento, mas sim em o que se faz com o conhecimento que se possui. Do mesmo modo que a posse de muito conhecimento não é determinante para o desempenho de uma determinada qualificação.