



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

André Miguel Dias Melão

ESTÁGIO NA DIREÇÃO DE FORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS
PROJETO DE REFORMULAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Educacional orientada
pelo Professor Doutor Carlos Francisco de Sousa Reis e apresentada à
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra**

Setembro de 2022



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

André Miguel Dias Melão

ESTÁGIO NA DIREÇÃO DE FORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS
PROJETO DE REFORMULAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Educacional orientada
pelo Professor Doutor Carlos Francisco de Sousa Reis e apresentada à
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Setembro de 2022

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Carlos Reis, pelo incansável apoio, dedicação, disponibilidade, compreensão e paciência que sempre me concedeu no decurso deste processo.

Ao Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, pela oportunidade que me permitiu, pelos ensinamentos que me transmitiu, pela disponibilidade e pelo acolhimento que me proporcionou dentro da instituição.

Resumo

O presente relatório de estágio, tem por finalidade a obtenção do grau de Mestre em Administração Educacional, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O estágio curricular decorreu de setembro de 2021 a junho de 2022, na Direção de Formação do Exército Português, e teve como objetivos: conhecer a instituição; compreender o Sistema de Formação do Exército; desenvolver a reformulação do Manual da Qualidade da Formação.

À Direção de Formação do Exército Português compete proceder à análise, desenho curricular, desenvolvimento, implementação e avaliação da formação necessária ao Exército Português.

O Sistema de Formação do Exército, encontra-se dividido em três vertentes:

1. Estrutura – Compreende recursos humanos, espaços e equipamentos;
2. Processos – Abordagem Sistémica da Formação;
3. Documentos – Legislação, publicações e normas.

O Manual da Qualidade da Formação do Exército Português é um documento estruturante, para utilização interna, que regula a qualidade da formação e tem como objetivos:

1. Concentrar num único documento a metodologia formativa utilizada pelo Exército Português;
2. Estruturar e uniformizar procedimentos;
3. Potenciar a qualidade da formação com vista à melhoria contínua;
4. Demonstrar o cumprimento de requisitos de processos no desenvolvimento da formação.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos, no primeiro é feita uma caracterização institucional, no segundo é abordado o estágio e o terceiro versa sobre o projeto de intervenção – a reformulação do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português.

Palavras-chave: Exército Português; Manual da Qualidade; Formação; Direção de Formação.

Abstract

The purpose of this internship report is to obtain a Master's degree in Educational Administration from the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the University of Coimbra.

The curricular internship took place from September 2021 to June 2022, at the Training Directorate of the Portuguese Army, and aimed to: get to know the institution; understand the Army Training System; develop the reformulation of the Training Quality Manual.

The Portuguese Army Training Directorate is responsible for analyzing, designing the curriculum, developing, implementing and evaluating the training required for the Portuguese Army.

The Army Training System is divided into three strands:

1. Structure – Comprises human resources, spaces and equipment;
2. Processes – Systemic Approach to Training;
3. Documents – Legislation, publications and standards.

The Portuguese Army Training Quality Manual is a structuring document, for internal use, which regulates the quality of training and aims to:

1. Concentrate in a single document the training methodology used by the Portuguese Army;
2. Structure and standardize procedures;
3. Enhance the quality of training with a view to continuous improvement;
4. Demonstrate compliance with process requirements in training development.

The report is divided into three chapters, in the first an institutional characterization is made, in the second the internship is addressed and the third deals with the intervention project - the reformulation of the Portuguese Army Training Quality Manual.

Keywords: Portuguese Army; Quality Manual; Training; Training Directorate.

Índice

Lista de Siglas e Acrónimos	11
Introdução	13
1. Caracterização Institucional	15
1.1. As Forças Armadas Portuguesas	15
1.2. Exército Português.....	15
1.2.1. Missão, visão e valores	15
1.2.2. Estrutura orgânica.....	16
1.3. Comando do Pessoal.....	19
1.4. Direção de Formação – Local de estágio.....	20
1.4.1. Breve resenha histórica.....	20
1.4.2. Competências	20
1.4.3. Estrutura orgânica da Direção de Formação.....	21
1.4.4. Dependentes hierárquicos	24
1.4.5. Documentos da formação	24
2. Estágio Curricular.....	26
2.1. Plano de estágio	26
2.1.1. Objetivos gerais e específicos.....	27
2.1.2. Planificação do estágio	27
2.2. Contexto e atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular	29
2.2.1. Apresentação da Direção de Formação	29
2.2.2. Trabalho de investigação para conhecimento da instituição	29
2.2.3. <i>Webinário</i> Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional	29
2.2.4. Participação no seminário “Ensino à Distância”	30
2.2.5. Visita às Repartições da Direção de Formação	32
2.2.6. Formaturas	32
2.2.7. Formação sobre o Regulamento Geral da Proteção de Dados	32
2.2.8. Despedida da Direção de Formação	33
2.2.9. Reformulação do Manual da Qualidade da Formação	34
3. Projeto de Intervenção	35
3.1. Enquadramento teórico da revisão do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português	35
3.2. O projeto de reformulação do MQFEP.....	36
3.2.1. Objetivos do projeto	36
3.2.2. Planeamento do projeto	36
3.3. O Manual da Qualidade da Formação do Exército Português.....	39

3.3.1. “Capítulo 1 – Sistema de Formação do Exército” do MQFEP.....	39
3.3.2. “Capítulo 2 – Requisitos de Estrutura e Organização Interna” do MQFEP	42
3.3.3. “Capítulo 3 – Requisitos de Processos no Desenvolvimento da Formação” do MQFEP	43
3.3.4. “Capítulo 4 – Requisitos de Resultados de Melhoria Contínua” do MQFEP ...	44
3.3.5. “Capítulo 5 – Abordagem Sistémica da Formação” do MQFEP	44
Conclusão	47
Referências Bibliográficas.....	50
Anexos	52
Anexo 1 – Certificado de Estágio.....	52
Anexo 2 – Exemplos de Tarefa	53
Apêndices	54
Apêndice 1 – Categorias e Subcategorias do Exército Português	54

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma do Exército Português	18
Figura 2 – Dependentes hierárquicos do Comando do Pessoal.....	19
Figura 3 – Organograma da Direção de Formação.....	22
Figura 4 – Diagrama de Gantt	28
Figura 5 – Estrutura do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português	38

Lista de Siglas e Acrónimos

ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
ASF	Abordagem Sistémica da Formação
CID	Comando de Instrução e Doutrina
CmdPess	Comando do Pessoal
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DF	Direção de Formação
DS	Direção de Saúde
DSP	Direção de Serviços de Pessoal
EA	Escola das Armas
EF	Entidade Formadora
ES	Escola dos Serviços
ESE	Escola dos Sargentos do Exército
EP	Exército Português
Exmo.	Excelentíssimo
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MQFEP	Manual da Qualidade da Formação do Exército Português
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Plano de Atividades
PF	Polos de Formação
PFA	Plano de Formação Anual
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
RGPD	Regulamento Geral da Proteção de Dados
RTEQ	Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SFE	Sistema de Formação do Exército

SIGO	Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
UF	Unidades Formadoras
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração
UC	Unidades de Competência

Introdução

Este relatório surge na sequência do estágio curricular, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração Educacional pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O estágio decorreu na Direção de Formação (DF) do Exército Português (EP), em Évora, mais precisamente na Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação (RTEQ), no período compreendido entre 27 de setembro de 2021 e 9 de junho de 2022, de segunda a quinta-feira, das 9h às 17h. O estagiário participou nas atividades da Repartição, tendo-lhe sido proposto como Projeto de Intervenção, desenvolver a reformulação do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português (MQFEP).

As Forças Armadas Portuguesas, a quem cabe assegurar a defesa nacional, são constituídas por três ramos, regendo cada um deles um âmbito específico, a Marinha, a Força Aérea e o Exército, controlando respetivamente, o espaço marítimo, o espaço aéreo e o espaço terrestre (Santos, 2016), sendo necessário assegurar formação adequada, em cada ramo, para preparar e qualificar profissionais capazes de intervir nas áreas da sua competência.

A Direção de Formação, que tem a cargo a formação que respeita ao Exército Português, depende hierarquicamente do respetivo Comando do Pessoal (CmdPess).

A DF assume, entre outras, as seguintes competências: dirigir a atividade formativa; analisar e aprovar projetos conducentes à criação ou revisão de Referenciais de Curso¹; validar e propor a aprovação de normas e regulamentos dos cursos da sua responsabilidade; assegurar e controlar o sistema de formação do Exército.

O Sistema de Formação do Exército (SFE) é hierarquizado, estabelecendo-se três níveis de atuação: nível 1 – Direção de Formação; nível 2 – Unidades Formadoras² (UF); nível 3 – os Polos de Formação³ (PF). A Abordagem Sistémica da Formação (ASF) é o principal processo formativo do sistema de formação, sendo constituída por cinco fases:

1. Fase de análise – diagnosticam-se necessidades de formação;
2. Fase de desenho – desenvolvem-se os objetivos e conteúdos formativos;
3. Fase de desenvolvimento – organizam-se as ações de formação;

¹ Os Referenciais de Curso são constituídos por três documentos: Documento I – Controlo do Curso; Documento II – Proposta de Curso; Documento III – Plano de Formação, que visam dar resposta às seguintes questões: “o que é que o militar tem de fazer para desempenhar o seu cargo com competência?”; “o que é que o militar tem de aprender para ser competente no desempenho do cargo?”; e “o militar é competente no desempenho do cargo?”.

² Entidades que de forma autónoma, sistemática e contínua, desenvolvem ações de formação, assegurando o processo de formação.

³ Entidades capacitadas para organizar e ministrar ações de formação na sua área de especialidade.

4. Fase de implementação – executam-se os resultados da formação;
5. Fase de avaliação – avaliam-se os resultados da formação.

O MQFEP é um documento estruturante para a formação deste ramo militar, uma vez que engloba processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos necessários às práticas da formação (DGERT, 2019). Sendo assim, a nova estrutura proposta para este documento foi a seguinte:

1. Sistema de Formação do Exército;
2. Requisitos de Estrutura e Organização Interna;
3. Requisitos de Processos no Desenvolvimento da Formação;
4. Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua;
5. Abordagem Sistémica da Formação.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro versa sobre a caracterização institucional da Direção de Formação do Exército Português, onde é efetuada uma abordagem vertical, começando pelas Forças Armadas Portuguesas. Neste se especifica a missão, visão e valores, e a estrutura orgânica do EP. Dentro da estrutura orgânica encontramos o CmdPess que tem como dependente hierárquico a DF, da qual apresentamos uma breve resenha histórica institucional, explicitando as suas competências, a sua estrutura orgânica, os seus dependentes hierárquicos e os documentos estruturais da formação. O segundo capítulo incide sobre o estágio propriamente dito, especificando os seus objetivos gerais e específicos, apresentando a respetiva planificação, para em seguida se descreverem as atividades desenvolvidas. Quanto a estas, há a relevar: a apresentação da DF; o trabalho de investigação para conhecimento da instituição; o *Webinário* Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional; a Participação no seminário “Ensino à Distância”; a visita às Repartições da DF; as Formaturas; a formação sobre o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD); e, ocupando um lugar central, a reformulação do Manual da Qualidade da Formação; sem podermos esquecer a despedida da Direção de Formação. O terceiro capítulo é, especificamente, dedicado ao Projeto de Intervenção – a Reformulação do MQFEP, a cujo propósito se apresenta um enquadramento teórico sobre a natureza deste documento, bem como os objetivos e o planeamento do projeto, para, finalmente, se efetuar uma síntese dos cinco capítulos que constituem o MQFEP: 1. Sistema de Formação do Exército; 2. Requisitos de Estrutura e Organização Interna; 3. Requisitos de Processo no Desenvolvimento da Formação; 4. Requisitos de Resultados de melhoria contínua; e 5. Abordagem Sistémica da Formação.

1. Caraterização Institucional

1.1. As Forças Armadas Portuguesas

As Forças Armadas são uma instituição nacional e integram a administração direta do Estado através do Ministério da Defesa Nacional. Compete às Forças Armadas assegurar a Defesa Nacional⁴, encontrando-se ao serviço dos portugueses (Portugal, 2021), constituídas por três ramos, em função do ambiente em que operam: a Força Aérea garante o controlo do espaço aéreo nacional; a Marinha o controlo do espaço marítimo; e o Exército o controlo do espaço terrestre (Santos, 2016).

1.2. Exército Português

De acordo com o artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, o Exército “é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.” (p. 6406).

O Exército Português é o ramo terrestre das Forças Armadas Portuguesas que, em conjunto com os outros ramos⁵, se encontram incumbidos da defesa militar do país (Santos, 2016).

O Exmo. General José Nunes da Fonseca exerce o cargo de Chefe do Estado-Maior do Exército desde outubro de 2018 (Ministério da Defesa Nacional, 2022).

1.2.1. Missão, visão e valores

Segundo José Manuel Silva (2010), a missão de uma instituição é um documento onde se expressam intenções que definem de forma breve, mas precisa, o essencial da ação da instituição, de forma a definir objetivos a alcançar. A missão do Exército Português, segundo o seu sítio⁶, é:

1. Participar na defesa militar da República;
2. Assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças;
3. Participar em missões internacionais no âmbito das Organizações Internacionais;
4. Participar em missões no exterior do Território Nacional, num quadro autónomo ou multinacional;
5. Executar ações de cooperação técnico-militar;
6. Cooperar, nos termos da lei, com as Forças e Serviços de Segurança;

⁴ “A defesa nacional tem por objetivos garantir a soberania do Estado, a independência nacional e a integridade territorial de Portugal, bem como assegurar a liberdade e a segurança das populações e a proteção dos valores fundamentais da ordem constitucional contra qualquer agressão ou ameaça externas.” (Portugal, 2021, p. 20).

⁵ Marinha e Força Aérea.

⁶ Fonte: <https://tinyurl.com/exmissao>

7. Colaborar em missões de proteção civil;
8. Colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
9. Executar atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património.

De acordo com o autor José Manuel Silva (2010), ao parafrasear Bennis e Nanus, estes perspetivam a visão de uma instituição como uma imagem mental de um seu estado futuro, enquanto desejo alcançável, “credível, agradável e realista, que estabelece um patamar de evolução e melhoria relativamente ao presente.” (Silva, 2010, p. 66). Seguindo este enquadramento, a visão do Exército, é uma projeção de futuro, de um desejo alcançável, que aponta para a evolução e melhoria. Algo que poderá deduzir-se, da seguinte asserção, em que se procura definir o quadro funcional a atingir:

“Um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência; Um Exército pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional.” (Exército Português, 2021f, p. 1).

Silva (2010) refere ainda que a “visão é o sonho, a missão o propósito de realizar uma parte importante daquele com os recursos e forças disponíveis.” (p. 69). Assinalando, por outro lado, que os valores da instituição são a base de apoio da missão e da visão. Registe-se que os valores do Exército são:

1. Disponibilidade manifestada na permanente prontidão para servir, assente na especificidade da condição militar;
2. Disciplina como meio para atingir a unidade de esforço na prossecução dos efeitos desejados;
3. Honra decorrente da atitude honesta, firme e digna, assumida no cumprimento do dever;
4. Lealdade como força anímica da disciplina, consubstanciada na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem e da coesão no Exército;
5. Coragem na forma como se enfrentam os riscos e se superam as dificuldades.

1.2.2. Estrutura orgânica

A estrutura orgânica do Exército rege-se pelos “princípios de eficácia e racionalização”, tendo como objetivo delineado a otimização da relação entre a “componente operacional e a componente fixa do sistema de forças, complementando-se com o Estado-Maior-General das Forças Armadas e com os outros ramos das Forças Armadas.” (Ministério da Defesa Nacional, 2022, p. 1).

O Exército encontra-se estruturado de uma forma hierarquizada complexa. Porquanto, os respetivos órgãos “relacionam-se através dos níveis de autoridade

Hierárquica, Funcional, Técnica e de Coordenação.” (Ministério da Defesa Nacional, 2022, p. 1).

Como se poderá ver pela “Figura 1 – Organograma do Exército Português”, este é comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército e compreende: o Estado-Maior do Exército; os órgãos de conselho; os órgãos centrais de administração e direção; o comando das forças terrestres; o órgão de inspeção; e a Academia Militar.

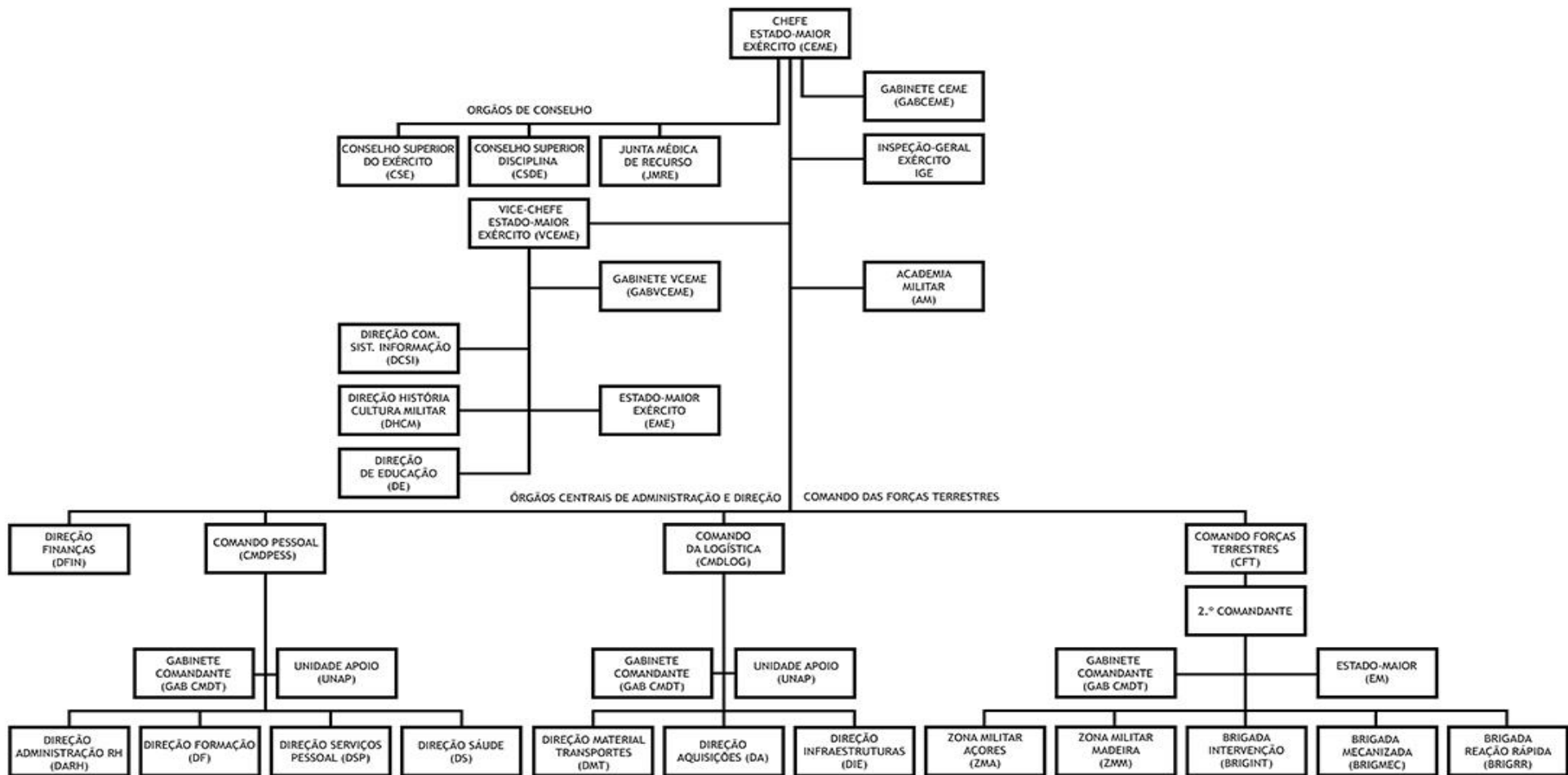


Figura 1 – Organograma do Exército Português (<https://tinyurl.com/orgep>)

1.3. Comando do Pessoal

O Comando do Pessoal do Exército Português é um órgão de administração e direção que tem por missão “assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde” (Portugal, 2014, p. 6409). Do CmdPess dependem hierarquicamente, como se pode verificar na figura 2:

- a) Comandante e o seu Gabinete;
- b) Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH);
- c) Direção de Formação;
- d) Direção de Serviços de Pessoal (DSP);
- e) Direção de Saúde (DS);
- f) Unidade de Apoio.

Segundo o sítio do Exército Português⁷, são competências do CmdPess:

- a) Estudar, propor, coordenar e emitir pareceres no âmbito da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde;
- b) Elaborar e consolidar as propostas do plano de atividades do CmdPess;
- c) Colaborar em ações de cooperação militar;
- d) Apoiar o Comando das Forças Terrestres.

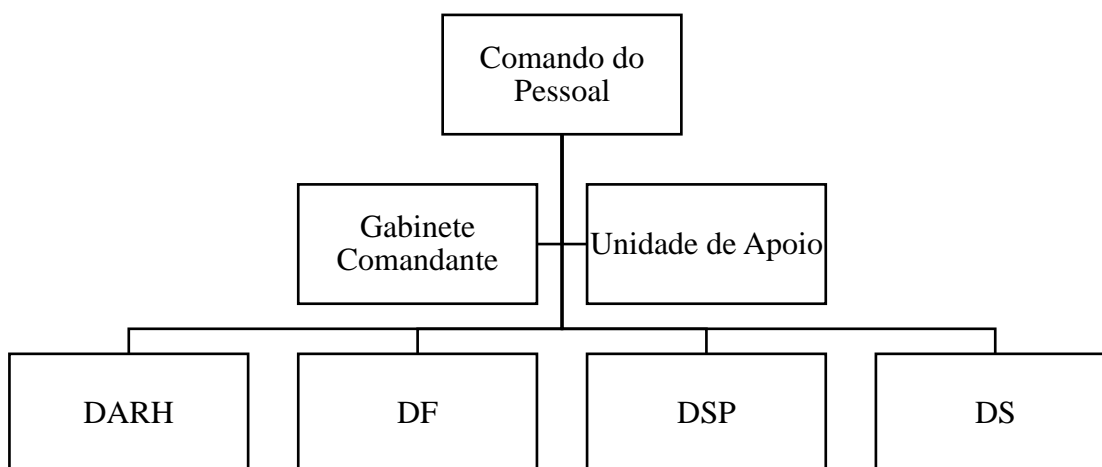


Figura 2 – Dependentes hierárquicos do Comando do Pessoal (Adaptado pelo autor a partir do Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro)

⁷ Fonte: <https://tinyurl.com/excmdpess>

1.4. Direção de Formação – Local de estágio

A Direção de Formação do Exército Português encontra-se situada em Évora, no Largo dos Castelos, com o código postal 7004-505. O diretor desta instituição é, atualmente, o Exmo. Major-General Pedro Emanuel Maia Pereira.

A Direção de Formação acolheu-nos nas suas instalações, nomeadamente na Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação, de setembro de 2021 a junho de 2022, perfazendo, aproximadamente, 960 horas de trabalho. Tempo que se repartiu de segunda a sexta-feira, tendo este último dia sido reservado ao Seminário de Acompanhamento, isto é, à orientação académica, que competiu ao Professor Doutor Carlos Sousa Reis, enquanto a supervisão institucional na DF, esteve a cargo do Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, chefe da RTEQ.

1.4.1. Breve resenha histórica

A DF foi criada em 2006, através da Lei Orgânica do Exército, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de março, tendo entrado em funcionamento em 1 de julho do mesmo ano. Ficou, então, na dependência direta do Comando da Instrução e Doutrina (CID)⁸.

Posteriormente, em 2014, com as alterações introduzidas à Lei Orgânica do Exército, pelo Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, o CID foi extinto, remetendo-se a DF para a dependência direta do CmdPess, mas mantendo a sua localização em Évora.

A Direção de Formação tem como dependentes hierárquicos a Escola das Armas (EA), Escola dos Serviços (ES) e a Escola dos Sargentos do Exército (ESE). (Vd. p. 24).

1.4.2. Competências

A DF tem como missão assegurar toda a atividade formativa do Exército.

Segundo o Decreto Regulamentar n.º 11/2015, as competências inerentes a esta instituição são as seguintes:

1. Dirigir, de forma integrada, as atividades de análise, desenho curricular, desenvolvimento, implementação e avaliação da formação;
2. Assegurar e controlar o sistema de formação do Exército;
3. Elaborar, gerir e controlar o plano de formação anual, processando os pedidos de formação extraordinários;

⁸ Segundo o Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de setembro, entretanto revogado pelo Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, o Comando da Instrução e Doutrina assegurava as atividades do Exército no domínio da instrução e da produção doutrinária, de acordo com os planos e diretivas superiores. O CDI compreendia: O Comandante e o respetivo gabinete; o Estado-Maior; a Inspeção; o Centro de Finanças; a Direção de Doutrina; a Direção de Formação; a Direção de Educação; e a Unidade de Apoio.

4. Analisar e aprovar os projetos conducentes à criação ou revisão de referenciais de curso;
5. Realizar estudos e desenvolver projetos nos domínios das tecnologias educativas;
6. Certificar toda a formação no Exército, através da coordenação, supervisão e controlo das respetivas atividades, emitindo e verificando a emissão de certificados ou diplomas de formação, de acordo com a legislação vigente;
7. Assegurar a satisfação dos requisitos de qualidade do sistema de formação do Exército;
8. Verificar e validar as condições técnicas em que a formação é ministrada;
9. Emitir pareceres técnicos nas áreas da sua responsabilidade;
10. Promover o emprego de novas metodologias e técnicas nas atividades da sua responsabilidade, designadamente no âmbito da formação, do ensino à distância, da educação física, dos desportos, da equitação e do tiro;
11. Validar e propor superiormente a aprovação das normas e regulamentos dos cursos da sua responsabilidade;
12. Manter atualizados os elementos estatísticos e informativos sobre as atividades nas suas áreas de responsabilidade;
13. Apoiar, no âmbito técnico e pedagógico, a conceção do treino da competente operacional do Exército;
14. Assegurar a gestão das verbas específicas destinadas à formação, propondo os necessários reajustamentos à otimização dos recursos orçamentais colocados à sua disposição;
15. Promover a produção de publicações do Exército nas áreas da sua responsabilidade, bem como apoiar a produção de publicações didáticas;
16. Propor a constituição, o regime de funcionamento e atribuições de comissões técnicas, tendo em vista a realização de estudos e emissões de pareceres técnicos específicos;
17. Coordenar, supervisionar e controlar a aplicação de medidas que visem minimizar os riscos na formação;
18. Garantir o funcionamento do Núcleo de Simulação Construtiva e Postos de Comando.

1.4.3. Estrutura orgânica da Direção de Formação

Na figura 3, abaixo, é apresentada a organização estrutural da DF.

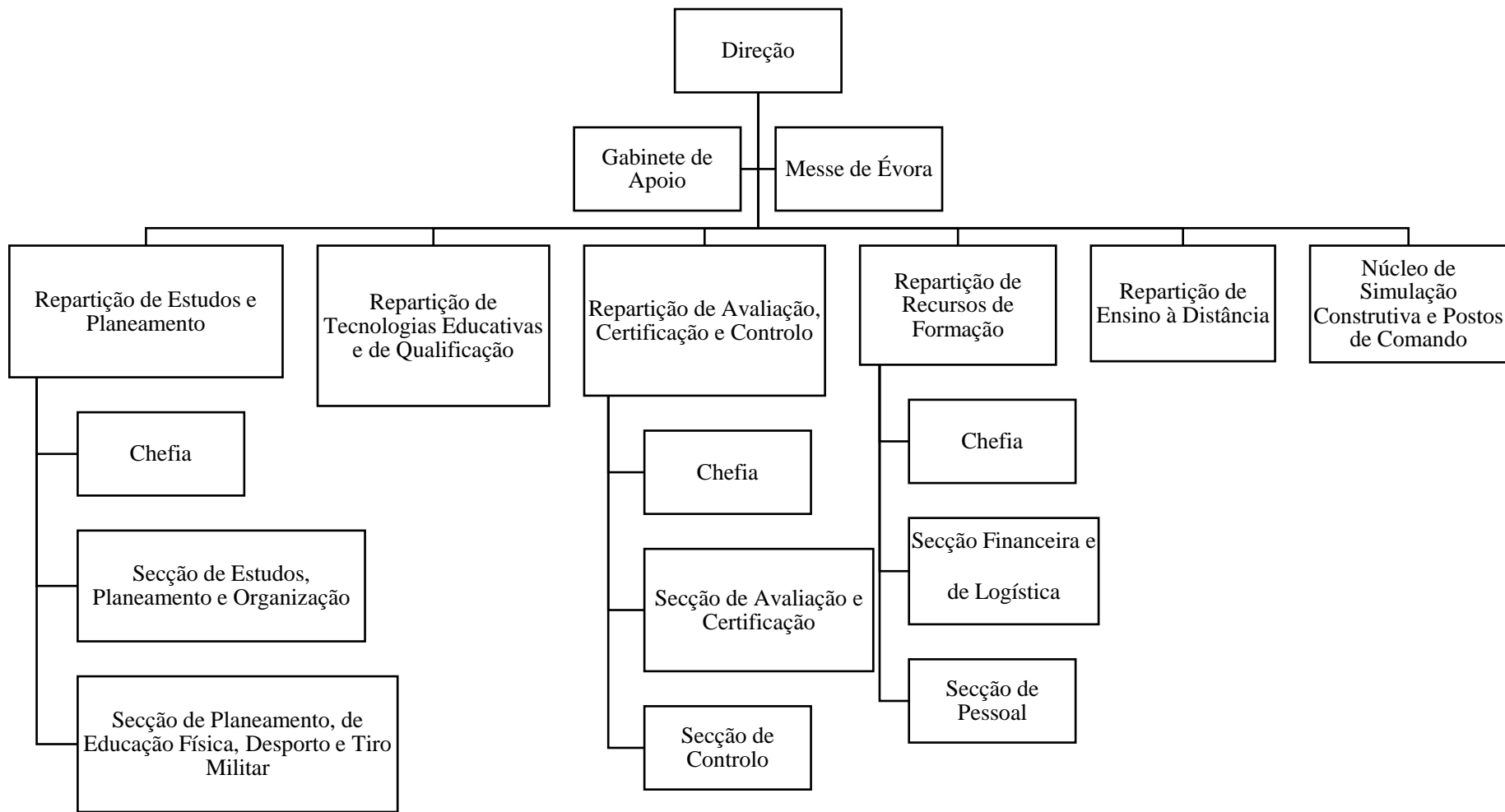


Figura 3 – Organograma da Direção de Formação (Adaptado pelo autor a partir de informações superiores.)

Como podemos verificar, a DF, é composta por cinco repartições que levam a cabo o desenvolvimento dos trabalhos de análise, conceção, avaliação, certificação e de controlo sobre a formação do Exército:

- a) Repartição de Estudos e Planeamento;
- b) Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação;
- c) Repartição de Avaliação, Certificação e Controlo;
- d) Repartição de Recursos de Formação;
- e) Repartição de Ensino à Distância.

A Repartição de Estudos e Planeamento é chefiada por um Coronel⁹ e divide-se em duas secções:

- a) Secção de Estudos, Planeamento e Organização, responsável pela formação interna e externa¹⁰, através do plano de formação inicial¹¹, formação contínua¹² e do plano de missões ao estrangeiro;
- b) Secção de Planeamento, Educação Física, Desporto e Tiro Militar, incumbida da coordenação e organização dos Campeonatos Desportivos Militares.

A Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação é chefiada por um Tenente-Coronel¹³. A esta repartição incumbe: a análise e desenho da formação; supervisão de projetos conducentes à elaboração e revisão de Referenciais de Curso¹⁴; verificação de conteúdos da formação; emissão de pareceres técnicos; desenvolvimento de estudos; apoio de natureza especializada; acompanhamento dos processos técnicos ou pedagógicos no domínio da formação e treino individual.

A Repartição de Avaliação, Certificação e Controlo é chefiada por um Coronel. Nesta repartição é assegurada a certificação de toda a formação, através da sua supervisão e controlo. Aqui é feito o acompanhamento técnico através de visitas às Unidades

⁹ Posto da hierarquia militar superior a Tenente-Coronel e inferior a Brigadeiro-General (Instituto Universitário Militar, 2020). (Cf. Apêndice 1 – Categorias e Subcategorias do Exército).

¹⁰ A formação interna refere-se a toda a formação oferecida e executada pela instituição militar, enquanto a formação externa é relativa a toda a formação oferecida por entidades externas à instituição militar (p. ex. uma formação ministrada pela Polícia de Segurança Pública é uma formação externa).

¹¹ Segundo a Revista Militar, n.º 804, de acordo com o Coronel Lúcio dos Santos, a formação inicial dos militares “prende-se (...) com a obtenção de qualificações e aquisição de competências para ingresso dos quadros permanentes das respetivas categorias e especialidades e para o desempenho dos primeiros cargos da carreira.” (Santos, 2013, p. 146).

¹² Segundo o Coronel Lúcio dos Santos, a formação contínua da carreira é parte do “desenvolvimento profissional dos militares dos quadros permanentes e obedece estatutariamente a determinados parâmetros, projetando-se ao longo da carreira no sentido de proporcionar a melhor preparação para o desempenho dos cargos passíveis de serem ocupados em cada momento e permitir assumir funções mais complexas e de maior responsabilidade à medida que se progride na hierarquia.”. (Santos, 2013, p. 146).

¹³ Posto da hierarquia militar superior a Major e inferior a Coronel (Instituto Universitário Militar, 2020). (Cf. Apêndice 1 – Categorias e Subcategorias do Exército).

¹⁴ Os Referenciais de Curso são documentos que integram de forma estruturada as componentes do processo formativo inerentes a um curso ou ação de formação (Exército Português, 2014).

Formadoras¹⁵ (UF); emitem-se pareceres técnicos; assegura-se a manutenção do Portal da Formação¹⁶; compila-se, redige-se e divulgam-se os dados estatísticos, relativos à formação.

A Repartição de Recursos de Formação é chefiada por um Tenente-Coronel e encontra-se dividida em duas secções: Secção Financeira e de Logística e Secção do Pessoal. Esta repartição faz a gestão dos recursos materiais, financeiros e pessoais afetos à formação, apoiando diretamente as três escolas, EA, ES e ESE.

A Repartição de Ensino à Distância é chefiada por um Tenente-Coronel. Nesta repartição efetua-se a gestão da formação e ensino à distância realizados no Exército. A repartição tem a seu encargo o ensino à distância das três escolas (EA, ES, ESE), trabalhando cooperativamente com as mesmas.

1.4.4. Dependentes hierárquicos

Como foi referido anteriormente, temos como dependentes hierárquicos da DF as três escolas:

- a) Escola das Armas – concebe e ministra cursos de formação inicial, progressão na carreira e formação contínua. Participa, de acordo com as orientações superiores, na elaboração de doutrina, estudos técnicos e em projetos de investigação e desenvolvimento (Exército Português, 2021c).
- b) Escola dos Serviços – concebe e ministra cursos de formação inicial, progressão na carreira e formação contínua. Participa, de acordo com as orientações superiores, na elaboração de doutrina, estudos técnicos e em projetos de investigação e desenvolvimento e apronta a Companhia de Reabastecimentos e Serviços para ser empregue em todo o espectro das operações militares no âmbito nacional ou internacional (Exército Português, 2021e).
- c) Escola dos Sargentos do Exército – assegura a preparação militar, sociocultural, científica e técnica necessária ao ingresso e progressão na carreira de Sargentos dos Quadros Permanentes. Concebe e ministra a formação inicial e a formação ao longo da carreira dos Sargentos (Exército Português, 2021d).

1.4.5. Documentos da formação

Os documentos estruturantes do Sistema de Formação do Exército (SFE) são:

1. Referenciais de Competências – integram o conjunto de atividades associadas às qualificações, bem como os saberes (saber-fazer e saber-ser) necessários para exercer as atividades;
2. Referenciais de Formação – constituídos por uma componente de formação de base e outra de formação tecnológica, organizadas por Unidades de Formação de Curta Duração

¹⁵ Unidades Formadoras são entidades da estrutura do Sistema de Formação do Exército que, de forma autónoma, sistemática e contínua, desenvolvem ações de formação, assegurando o processo de formação a partir da utilização de estruturas adequadas, tais como instalações, recursos humanos e técnico pedagógicos, para desenvolver com caráter permanente atividades de orientação, pré-formação, formação e inserção, em benefício de entidades ou participantes externos (Exército Português, 2014).

¹⁶ O Portal da Formação é uma plataforma digital que alberga toda a informação relacionada com a formação no Exército.

(UFCD)¹⁷, capitalizáveis e certificáveis de forma autónoma, dentro da mesma área de educação e formação;

3. Referenciais de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) – consistem no conjunto de instrumentos de avaliação para utilização nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais.
4. Referenciais de Curso – documento que integra de forma estruturada as componentes do processo formativo inerentes a um curso ou ação de formação.
5. Dossier Técnico-Pedagógico – tem por finalidade assegurar a padronização dos documentos respeitantes aos diferentes módulos de formação, facilitar a sua consulta e utilização pelos formadores, bem como a plena integração destes na atividade formativa. Segundo a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (2017) o dossier técnico-pedagógico constitui, ainda, uma evidência essencial à certificação e serve de suporte para qualquer inspeção ou auditoria.

¹⁷ Segundo a Metodologia de Desenho de Qualificações (2021), uma UFCD consiste num conjunto estruturado de objetivos de aprendizagem e de conteúdos de formação com sequência pedagógica. Cada UFCD está associada e dá resposta a uma unidade de competência já definida para a qualificação.

2. Estágio Curricular

O presente relatório foi elaborado na sequência da realização do Estágio Curricular desenvolvido na DF do EP, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração Educacional, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O estágio teve a duração de cerca de nove meses, decorreu de setembro de 2021 a junho de 2022, tendo o estagiário sido inserido na RTEQ, participando em atividades institucionais, descritas no ponto 2.2.

Ao estagiário foi atribuído o horário institucional, das 9 horas às 17 horas, com uma hora de almoço entre as 13 e as 14 horas. O dia-a-dia na DF dependia das tarefas que lhe eram atribuídas: durante o período inicial de conhecimento institucional um dia normal era passado a analisar documentos e a colocar dúvidas aos elementos da Repartição; durante a reformulação do MQFEP um dia normal começava pela revisão do trabalho, preparação de questões a apresentar em reunião particular com o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves e a produzir conteúdo.

A RTEQ é chefiada pelo Tenente-Coronel Nuno Gonçalves e encontra-se dividida em três gabinetes de trabalho, compostos por uma assistente técnica, dois técnicos-superiores licenciados em Ciências da Educação e três Majores¹⁸. A esta repartição competem as seguintes funções:

1. Análise e desenho da formação;
2. Supervisionamento dos projetos conducentes à elaboração e revisão de Referenciais de Curso;
3. Verificação e retificação de conteúdos formativos;
4. Emissão de pareceres técnicos;
5. Desenvolvimento de estudos;
6. Garantir o apoio técnico-pedagógico no desenvolvimento das atividades de formação das unidades;
7. Aplicação de tecnologias educativas na estrutura de formação do exército;
8. Assegurar a satisfação dos requisitos de qualidade necessários à certificação do Sistema de Formação do Exército;

2.1. Plano de estágio

Na primeira semana de estágio fomos incumbidos de desenhar um plano de estágio, de modo a proporcionar uma referência institucional dos propósitos e atividades a desenvolver pelo discente, a sujeitar à aprovação por parte da RTEQ. Neste documento são descritas as atividades gizadas para garantir o cumprimento dos objetivos gerais e

¹⁸ Posto da hierarquia militar superior a Capitão e inferior a Tenente-Coronel (Instituto Universitário Militar, 2020). (Cf. Apêndice 1 – Categorias e Subcategorias do Exército).

específicos propostos no plano. Para o efeito usámos e elaborámos um diagrama de *Gantt* que abrange o planeamento para os nove meses de estágio.

2.1.1. Objetivos gerais e específicos

Segundo Larocca, Rosso e Souza (2005), os objetivos devem ser definidos pelo que se pretende atingir – ao invés do que será feito –, devendo ser realistas e exequíveis, servindo como norteadores do rumo metodológico a adotar para os cumprir.

Após reflexão e debate, com a orientação académica e institucional, e consoante as expetativas do estagiário, foram definidos quatro objetivos gerais, a que se fizeram corresponder objetivos específicos, conforme se pode ver na especificação subsequente:

1. Conhecer a Instituição;
 - a. Perceber qual a sua finalidade dentro do Exército;
 - b. Identificar as funções desempenhadas;
 - c. Conhecer a estrutura orgânica.
2. Conhecer a Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação;
 - a. Identificar as funções da repartição;
 - b. Identificar a RTEQ na estrutura orgânica.
3. Compreender o Sistema de Formação do Exército;
 - a. Compreender quais as abordagens de formação utilizadas em contexto militar;
 - b. Entender como se gere a formação em contexto militar.
4. Desenvolver a reformulação do Manual de Qualidade da Formação.
 - a. Analisar o conteúdo de trabalho;
 - b. Reestruturar o Manual da Qualidade;
 - c. Desenvolver a aproximação da linguagem utilizada pelas diretivas da OTAN e as indicações do Sistema Nacional de Qualificações;
 - d. Aplicar correções.

2.1.2. Planificação do estágio

De maneira a representar gráfica e cronologicamente as atividades desenvolvidas optou-se por utilizar um diagrama de *Gantt*¹⁹, cuja criação deve contemplar as tarefas de (Valdemoros, 1982):

1. Determinar as atividades a desenvolver;
2. Estimar um tempo de duração das atividades;
3. Representar graficamente o tempo efetivo de duração da atividade (dias/meses/anos).

O referido instrumento serviu para representar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular. No eixo vertical do diagrama estão representadas as atividades desenvolvidas através de um código de letras, que será legendado posteriormente à figura, no eixo horizontal encontra-se representado o tempo, por semanas do mês, sensivelmente quatro semanas por mês.

¹⁹ Segundo Carlos Martín (2021), um diagrama de *Gantt* é uma forma de representar graficamente diferentes atividades e períodos temporais estimados até à sua conclusão. É um gráfico bidimensional, onde no eixo horizontal se demarca o tempo e no eixo vertical apresentam-se as atividades desenvolvidas.

Setembro			Outubro				Novembro				Dezembro				Janeiro				Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho								
			b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b								
			i	i	i	i	i																																				
								v	v	v	v																																
			a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a								
								l	l	l	l	l	l																														
												pt	pt																														
												s																															
																ar																											
																f																											
																				rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm	rm												
												pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi	pi												
																R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R												
																																c											
																																				f							
																																				ap							
																																								d			

Figura 4 – Diagrama de Gantt

1. b – Diário de bordo (do início ao fim do estágio);
2. i – Integração institucional (desde o início até à última semana de outubro);
3. v – Trabalho de investigação para conhecimento da instituição (desde a terceira semana de outubro até ao final da segunda semana de novembro);
4. a – Representa a reunião semanal, de acompanhamento do estágio com o Professor Doutor Carlos Reis (desde o início até ao final do estágio);
5. l – Pesquisa e análise de informação institucional para compreender o que seria necessário para a reformulação do Manual da Qualidade da Formação (desde o início da terceira semana de outubro até ao final da última semana de dezembro);
6. s – Participação no seminário “Ensino à Distância” (realizado dia 23 de novembro);
7. pt – Práticas de trabalho nas repartições da DF (24 de novembro – Repartição de Ensino à Distância; 25 de novembro – Repartição de Recursos da Formação; 30 de novembro – Repartição de Estudos e Planeamento; 2 de dezembro – Repartição de Avaliação, Certificação e Controlo);
8. ar – Reunião com o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, chefe da RTEQ, para se definir tarefas a desenvolver para a reformulação do Manual da Qualidade da Formação;
9. f – Formaturas¹ – de fim de ano, dia 14 de dezembro; despedida do Major General Matos Alves, dia 12 de janeiro; tomada de posse do Major General Pedro Soares, dia 18 de janeiro; Formatura de despedida do Major General Pedro Soares, dia 26 de maio;
10. rm – Reuniões semanais às quintas-feiras, de acompanhamento de trabalhos, com o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves;
11. pi – Desenvolvimento da reformulação do Manual da Qualidade da Formação (desde o início da terceira semana de dezembro até ao final do estágio);
12. R – Elaboração do Relatório de Estágio;
13. c – Formação do Regulamento Geral da Proteção de Dados (18 de maio);
14. d – Despedida da DF (9 de junho).

2.2. Contexto e atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular

2.2.1. Apresentação da Direção de Formação

No primeiro dia de estágio, 27 de setembro de 2021, o estagiário reuniu com o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, a fim de tomar conhecimento e ser apresentado à instituição. O Tenente-Coronel explicou a ordem de trabalhos da instituição e mostrou as instalações, acompanhando o estagiário às várias repartições e ao gabinete do Exmo. Diretor de Formação, Major-General Carlos de Matos Alves.

O acolhimento compreendeu ainda a apresentação de vários documentos, facilitadores da compreensão da missão, estrutura funcional e atividades da instituição, nomeadamente:

1. Apresentações sobre desenho de cursos de formação;
2. Publicações administrativas;
3. Diretiva da OTAN²⁰- *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007*;
4. Portaria n.º 256/2005, de 16 de março.
5. Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho;
6. Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio;
7. Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho;
8. Decreto-Lei n.º 184/2015, de 29 de dezembro;
9. Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro;
10. Portaria n.º 47/2017, de 1 de fevereiro;
11. Lei n.º 10/2018, de 2 de março;

2.2.2. Trabalho de investigação para conhecimento da instituição

Tal como foi referido no ponto anterior (2.2.1.), foi-nos cedido uma série de documentos para análise e, eventual, pesquisa de desenvolvimento. Durante cerca de um mês tivemos a oportunidade de conhecer a orgânica do Exército Português e de estudar os documentos supracitados, com o objetivo de ficarmos familiarizados com os termos utilizados no seio do Exército, fundamentais para assimilar informações com vista à construção da reestruturação do Manual da Qualidade da Formação.

2.2.3. *Webinário* Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

No dia 29 de outubro de 2021 o estagiário participou num *Webinário* realizado pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, com o objetivo de, no final, proceder ao preenchimento de um Relatório de Participação. Este *Webinário* foi orientado com o objetivo de providenciar a atualização e o esclarecimento de dúvidas sobre o catálogo nacional de qualificações e a nova metodologia de desenho de qualificações. Teve a duração

²⁰ OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte.

de 4 horas tendo sido realizado à distância. Contou com a participação dos três ramos das forças armadas, da DF e das ES e EA.

Dos assuntos e questões abordados, destacam-se: o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)²¹; o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)²²; o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)²³; o Referencial de Competências²⁴; o Referencial de Formação²⁵; Instrumentos de avaliação de competências em Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências²⁶ profissionais; e o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO)²⁷.

2.2.4. Participação no seminário “Ensino à Distância”

O seminário subordinado ao tema “Ensino à Distância”, realizou-se no dia 23 de novembro, no Palácio D. Manuel, em Évora. O objetivo deste seminário, consubstanciou-se na partilha de ideias e experiências que visam a melhoria da formação não presencial e a projeção de desafios que se perspetivam para o futuro. Contou com a participação do Exército, da Marinha e da Força Aérea, bem como de representantes de instituições externas às Forças Armadas, como é o caso do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), da Universidade Aberta, da OTAN e do Exército Espanhol.

O seminário dividiu-se em duas partes, a primeira, realizada no período da manhã, subordinada ao tema “Ensino e Formação à Distância, Ensinamentos e Perspetivas Futuras, nos Países Amigos e Sociedade em Geral”, contou com a participação da OTAN, do Exército Espanhol, do IEFP e da Universidade Aberta. As palestras apresentadas tiveram como ponto fulcral a realidade encontrada, por estas instituições, no contexto de pandemia e de confinamento. Nesta sessão, foi explanado o modo de superar as adversidades e as formas de adaptação encontradas, para continuar a facultar ações de formação. A segunda parte, no

²¹ Segundo o Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro o Sistema Nacional de Qualificações veio dar uma resposta estratégica aos baixos níveis de qualificação da população portuguesa.

²² Segundo o artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro, o QNQ define a estrutura de níveis de qualificação, incluindo requisitos de acesso e habilitação escolar a que corresponde, tendo em conta o quadro europeu de qualificações, com vista a permitir a comparação dos níveis de qualificação dos diferentes sistemas dos Estados-membros.

²³ Segundo o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro, o CNQ é um instrumento dinâmico, de gestão estratégica das qualificações de nível não superior. Compreende qualificações baseadas em competências e resultados de aprendizagem, identificando para cada uma os respetivos referenciais de competências, bem como o nível de qualificação correspondente com o QNQ.

²⁴ O referencial de competências é um conjunto de competências exigidas para obtenção de uma qualificação.

²⁵ O referencial de formação é um conjunto de informações que orienta a organização e desenvolvimento da formação, em função do perfil profissional ou do referencial de competências associado, referenciado no CNQ.

²⁶ Segundo a Portaria n.º 61 de 2022, de 31 de janeiro o processo de RVCC é uma via de acesso à obtenção de uma qualificação de nível 1, 2, 3, 4, ou 5 do QNQ.

²⁷ O SIGO é uma plataforma onde se fazem registos de ações de formação no âmbito do CNQ.

período da tarde, intitulada “Ensino e Formação à Distância, Ensinamentos e Perspetivas Futuras nas Forças Armadas Portuguesas”, contou com a participação dos três ramos das Forças Armadas, os intervenientes partilharam as suas experiências e o modo como lidaram com a necessidade de formar à distância. O sistema de formação profissional da Marinha, já contava com a vertente de formação não presencial, apoiada pela plataforma *Moodle*, relativamente à qual foram apontadas vantagens e condicionantes. Foram reconhecidas como vantagens, designadamente, a redução de custos, maior disponibilidade de acesso e consonância com o ritmo do formando. As condicionantes apontadas, têm a ver com a falta de equipamento, menor interação social, falta de disciplina e motivação, dificuldade em responder à grande necessidade de implementar a componente prática.

A Força Aérea mencionou que recorre, desde 2007, a tecnologias de informação e comunicação com vista à implementação da formação não presencial, dispondo, atualmente, de cerca de 10% de oferta formativa *online*.

O Exército, por seu lado, tem vindo a desenvolver formação à distância na última década, tendo este formato assumido uma maior importância devido à pandemia, oferecendo presentemente vários cursos através de *b-learning* e *e-learning*, recorrendo às plataformas: Portal da Formação²⁸; *Moodle*; *Microsoft Teams*; e *Zoom*.

Os três ramos das Forças Armadas concluíram as apresentações, salientando que existe a necessidade de apostar na formação de *e-formadores*, a par com a promoção da melhoria da utilização dos requisitos organizacionais e pedagógicos, com a implementação de estratégias de aprendizagens diversificadas e o desenvolvimento de conteúdos digitais adequados. Foram unânimes, também, em afirmar, que se requer investimento em ferramentas-chave para o sucesso do ensino à distância, como a criação e manutenção de infraestruturas e plataformas de aprendizagem virtuais, mediante a ativação de equipas de produção de conteúdos multimédia vocacionados para a aprendizagem.

Finda a partilha de conhecimento, por parte dos diferentes ramos das Forças Armadas presentes, a DF proferiu as conclusões, fazendo uma síntese de cada apresentação.

No decurso do seminário foram sendo extraídas anotações, por forma a criar um fio condutor, para, no dia seguinte, colocar questões ao chefe da Repartição de Ensino a Distância.

²⁸ Plataforma digital na Intranet do Exército Português.

2.2.5. Visita às Repartições da Direção de Formação

Esta visita teve como objetivo o conhecimento por parte do estagiário, da organização e tarefas associadas a cada repartição existente dentro da DF, que se encontram explanadas no ponto 1.4.3. do capítulo 1 – Caracterização Institucional. Cada chefe de repartição conduziu uma visita à sua repartição e deu a conhecer, em reunião particular, um pouco do seu dia-a-dia. As visitas realizaram-se:

1. 24 de novembro – Repartição de Ensino a Distância;

Efetua a gestão da formação e do ensino à distância do EP, tendo a seu encargo as três escolas, EA, ESE e ES, trabalhando cooperativamente com estas.

Nesse dia encontravam-se a compilar um rescaldo do seminário “Ensino à Distância”, realizado no dia anterior. Tivemos a oportunidade de privar sobre o mesmo, o que correu bem e menos bem, e o que se poderá melhorar no futuro.

2. 25 de novembro – Repartição de Recursos da Formação;

O superior hierárquico da Repartição de Recursos da Formação, em reunião particular, explicou com detalhe as competências desta Repartição e o seu propósito, demonstrando que se encontra dividida em duas secções: Secção Financeira e de Logística, e Secção de Pessoal, que procedem à gestão dos recursos materiais, financeiros e pessoais afetos à formação, apoiando diretamente as escolas²⁹.

3. 30 de novembro – Repartição de Estudos e Planeamento;

Esta visita consistiu em duas reuniões, cada uma com o respetivo chefe de secção: Secção de Estudos, Planeamento e Organização, encarregue de gerir a formação interna e externa do EP; e Secção de Planeamento, Educação Física, Desporto e Tiro Militar, responsável pela organização dos Campeonatos Desportivos Militares.

4. 2 de dezembro – Repartição de Avaliação, Certificação e Controlo.

Procedeu-se uma reunião privada com o coordenador de trabalhos da Repartição, que explanou sobre as competências da mesma, referindo que assegura a certificação de toda a formação providenciada pelo EP, através da sua supervisão e controlo.

2.2.6. Formaturas

Durante os cerca de nove meses de estágio foram realizadas na DF cinco formaturas, em parada militar, das quais, tivemos o grato privilégio de assistir às primeiras quatro:

1. 14 de dezembro de 2021 – Formatura de boas festas e de fim de ano realizada pelo então Diretor de Formação, o Exmo. Major-General Carlos de Matos Alves;
2. 12 de janeiro de 2022 – Despedida do então Diretor de Formação, o Exmo. Major-General Carlos de Matos Alves;
3. 18 de janeiro de 2022 – Tomada de posse do então Diretor de Formação, o Exmo. Major-General Pedro Soares;
4. 26 de maio de 2022 – Despedida do então Diretor de Formação, o Exmo. Major-General Pedro Soares;
5. 27 de maio de 2022 – Tomada de posse do Diretor de Formação, o Exmo. Major-General Paulo Maia Pereira. (não assistida, daí não estar contemplada na figura 4).

2.2.7. Formação sobre o Regulamento Geral da Proteção de Dados

A RTEQ foi convidada a participar, no dia 18 de maio de 2022, numa formação à distância, promovida pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), subordinada ao tema Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD) e

²⁹ EA, ESE, ES.

designada por “Curso RGPD para cidadãos atentos”. Esta ação de formação teve a duração de cerca de três horas, sendo realizada individualmente e consistiu na visualização de vídeos informativos, blocos de texto explicativos e numa secção de perguntas com resposta de escolha múltipla.

Esta ação foi constituída por quatro módulos. O primeiro versou sobre o que é o RGPD, quais os seus objetivos, a quem e onde se aplica; o segundo salientou em que consiste o tratamento de dados pessoais e os princípios³⁰ por detrás deste; o terceiro abordou os direitos³¹ de cada titular sobre os seus dados pessoais; finalmente, o quarto cifrou-se na análise daquilo que está ao alcance de cada indivíduo para fazer exercer os seus direitos³² e que medidas devem ser tomadas para proteger os seus dados pessoais.

2.2.8. Despedida da Direção de Formação

No dia 9 de junho de 2022, teve lugar a cerimónia de despedida do estagiário, da DF. Tivemos a honra de acompanhamento do Tenente-Coronel Nuno Gonçalves ao gabinete do Subdiretor da Formação, o Exmo. Coronel Hélder Perdigão, que cordialmente agradeceu o trabalho desenvolvido e desejou as maiores felicidades. Foi entregue ao estagiário um medalhão e um Certificado de Estágio, que se encontra em anexo – Anexo 1.

³⁰ Segundo o artigo 5.º do Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD) – os princípios relativos ao tratamento de dados pessoais são:

1. A licitude, a lealdade e a transparência;
2. A limitação das finalidades;
3. A minimização dos dados;
4. A exatidão;
5. A limitação da conservação;
6. A integridade e confidencialidade;
7. A responsabilidade.

³¹ De acordo com o Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD), os direitos dos titulares sobre os seus dados pessoais são:

1. O direito à informação;
2. O direito de acesso;
3. O direito de retificação;
4. O direito de apagamento;
5. O direito de oposição;
6. O direito à portabilidade dos dados;
7. O direito à proteção contra decisões automáticas.

³² Nos termos do Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD), o titular dos dados pode exercer os seus direitos junto:

1. Da entidade que trata os seus dados;
2. Do encarregado da proteção de dados da entidade;
3. Da comissão Nacional de Proteção de Dados;
4. Do tribunal.

2.2.9. Reformulação do Manual da Qualidade da Formação

Foi apresentada ao estagiário, a proposta de desenvolvimento, como Projeto de Intervenção, a reformulação do MQFEP. Daí que, de dezembro de 2021 a maio de 2022, tenha sido esta, centralmente, a tarefa que colheu a nossa maior atenção e esforço. Para o seu desenvolvimento, a aprofundar no terceiro capítulo deste relatório, projetaram-se as seguintes fases:

1. Análise de revisão do Manual da Qualidade da Formação vigente;
2. Criação de uma proposta de nova estrutura;
3. Produção de conteúdo atualizado;
4. Avaliação do conteúdo produzido.

O MQFEP foi entregue como documento de trabalho, encontrando-se uma breve síntese no capítulo 3, ponto 3.4., resultante de uma triagem crítica, uma vez que se trata de material de caráter sigiloso.

3. Projeto de Intervenção

3.1. Enquadramento teórico da revisão do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português

Em reunião particular com Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, foi-nos proposto, como projeto de intervenção, reformular o MQFEP, dado ser manifesto que o instrumento regulatório, em vigor desde janeiro de 2014, requeria a incorporação de novas doutrinas produzidas na última década, entretanto objeto de publicação legal.

O MQFEP é uma publicação administrativa do Exército, para utilização interna, que regulamenta a qualidade da formação do mesmo, caracterizando: o SFE; os requisitos de estrutura e organização interna; requisitos de processos no desenvolvimento da formação; requisitos de resultados e melhoria contínua; e a ASF.

Na verdade, o conceito de qualidade, enquanto pressuposto fundamental, exige um enraizamento cada vez mais entranhado na dinâmica das instituições. Isto é tão forçoso quanto semelhante documento, que constitui a prefiguração dos requisitos processuais do desenvolvimento indispensável às entidades formadoras certificadas, clama por atualização contínua (DGERT, 2019). Devendo ser destacado o facto de o manual de qualidade da atividade formativa ser um documento que engloba os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recurso necessários às práticas de formação. O que explicita bem a natureza orientadora deste documento quanto à atuação institucional no plano formativo, permitindo (DGERT, 2019, p. 2):

1. Concentrar num único documento os processos internos de desenvolvimento da formação;
2. Estruturar e uniformizar procedimentos, incorporá-los na atividade regular e divulgá-los a toda a equipa;
3. Definir os processos numa perspetiva operacional;
4. Potenciar a avaliação permanente da atividade formativa, traduzida em indicadores que facilitem a respetiva monitorização;
5. Demonstrar o cumprimento dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação.

Trata-se, pois, de um documento obrigatório para todas as entidades formadoras certificadas, em que deve constar (DGERT, 2019, p. 3):

1. Enquadramento do documento e caracterização da entidade;
 - a. Finalidade do manual;
 - b. Caracterização institucional;
 - c. Missão e visão;
 - d. Estratégia e descrição da atividade formativa (funções; recursos materiais; instalações);
 - e. Organograma;
2. Identificação dos processos da atividade formativa;
 - a. Planeamento; desenvolvimento; e avaliação da atividade formativa.
3. Caracterização dos processos da atividade formativa;
 - a. Descrever cada processo formativo através da apresentação de recursos humanos necessários, seleção de formadores, metodologia envolvida, entre outros.

3.2. O projeto de reformulação do MQFEP

A tarefa de renovação de um manual de qualidade, como o MQFEP, impõe um processo de reflexão e planificação de grande complexidade. Neste caso, foram delineadas quatro fases:

1. Análise de revisão do Manual da Qualidade da Formação vigente;
2. Criação de uma proposta de nova estrutura;
3. Produção de conteúdo atualizado;
4. Avaliação do conteúdo produzido.

3.2.1. Objetivos do projeto

Os objetivos definidos para a reformulação do MQFEP foram definidos de acordo com o Guia da Certificação de Entidades Formadoras e a Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, e são:

1. Concentrar num único documento a metodologia formativa utilizada pelo Exército Português;
2. Estruturar e uniformizar procedimentos;
3. Potenciar a qualidade da formação com vista à melhoria contínua;
4. Demonstrar o cumprimento de requisitos de processos no desenvolvimento da formação, através da adaptação de normas e procedimentos da OTAN e do SNQ.

3.2.2. Planeamento do projeto

A reformulação do MQFEP teve início em dezembro de 2021, com a análise dos documentos referenciais, nomeadamente:

1. Guia da Certificação de Entidades Formadoras – documento que contém uma explicação detalhada sobre os requisitos de certificação expressos na Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro;
2. BI-SC *Education and Individual Training Directive* 075-007 – diretiva da OTAN que detalha as responsabilidades, planeamento e procedimentos formativos;
3. PAD 240-01 – Regulamento da Formação³³ – documento que define os processos de organização e gestão dos cursos do Sistema de Formação do Exército (SFE);
4. MD 240-01 – Manual da Qualidade da Formação³⁴ de 2014 – documento que identifica e descreve os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito da formação;
5. Norma de Procedimentos no Âmbito da Formação³⁵ – documento que normaliza os procedimentos do SFE.
6. PAD 320-01 – Normas de Elaboração de Publicações do Exército³⁶ – documento que estabelece conceitos, normas e procedimentos referentes à elaboração das Publicações do Exército;
7. Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho – diploma que regula o sistema de certificação inserida na política das entidades formadoras, procedendo à alteração e republicação da Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro.

O estudo destes documentos e a reflexão suscitada, levou-nos, na sequência do debate com a orientação institucional e académica, a propor uma nova estrutura do MQFEP, no

³³ Documento não-classificado de acesso interno no Exército.

³⁴ Documento não-classificado de acesso interno no Exército.

³⁵ Documento não-classificado de acesso interno no Exército.

³⁶ Documento não-classificado de acesso interno no Exército.

âmbito do enquadramento estabelecido na Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho, tendo presente os parâmetros fixados pelo SNQ, na Diretiva 075-007 da OTAN, representados na figura infra.

NÃO CLASSIFICADO

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - SISTEMA DE FORMAÇÃO DO EXÉRCITO	1-1
101. Conceito de qualidade da formação	1-1
102. Qualidade na formação.....	1-2
103. Sistema de Formação do Exército	1-3
CAPÍTULO 2 - REQUISITOS DE ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO INTERNA.....	2-7
201. Recursos Humanos	2-7
202. Espaços e Equipamentos	2-8
CAPÍTULO 3 - REQUISITOS DE PROCESSOS NO DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO ..	3-1
301. Generalidades	3-1
302. Planeamento e Gestão da Atividade Formativa	3-1
303. Conceção e desenvolvimento da atividade formativa	3-2
304. Regras de funcionamento.....	3-2
305. Dossier Técnico-pedagógico	3-2
306. Tratamento de reclamações	3-4
CAPÍTULO 4 - REQUISITOS DE RESULTADOS E MELHORIA CONTÍNUA	4-4
401. Resultados e Melhoria contínua.....	4-4
CAPÍTULO 5 - ABORDAGEM SISTÉMICA DA FORMAÇÃO	5-8
501. Passos da Abordagem Sistémica da Formação	5-8
502. Fase de Análise	5-8
503. Fase de Desenho	5-10
504. Fase de Desenvolvimento	5-14
505. Fase de Implementação	5-21
506. Fase de avaliação.....	5-26

VII NÃO CLASSIFICADO

Figura 5 – Estrutura do Manual da Qualidade da Formação do Exército Português (Exército Português, 2022)

Como se pode inferir da análise da figura 5, optou-se por dividir o MQFEP em cinco capítulos:

1. Sistema de Formação do Exército;
2. Requisitos de Estrutura e Organização Interna;
3. Requisitos de Processos no Desenvolvimento da Formação;
4. Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua;
5. Abordagem Sistémica da Formação.

Com a estrutura proposta e aceite, os meses seguintes foram dedicados à produção de conteúdo. Um processo que contou com o *feedback*, continuado e sistemático do Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, de modo a encaminhar-nos pelo desenvolvimento mais adequado do projeto.

3.3. O Manual da Qualidade da Formação do Exército Português

Como entidade formadora certificada, o EP requer, incontornavelmente, um MQFEP atualizado e que evidencie os níveis dos requisitos de qualidade relativos ao desenvolvimento dos seus processos formativos.

Toda a informação constante do ponto 3.3.1. até ao ponto 3.3.5. foi apurada e reescrita a partir de publicações administrativas internas à instituição, sua doutrina, bem como da *Intranet* do Exército, a par das lições aprendidas no processo. Esta base de trabalho ditou, por razão do princípio de sigilo, a ausência de citações em texto corrido.

3.3.1. “Capítulo 1 – Sistema de Formação do Exército” do MQFEP

§1. Conceito de qualidade da formação

A formação no Exército consiste na satisfação da proficiência adequada às competências requeridas para o desempenho de funções e cargos de acordo com o perfil profissional. Acrescendo que a obtenção de qualidade obriga ao cumprimento de exigências, como sejam as seguintes:

- a) Satisfação do formando;
- b) Definição dos requisitos ou das necessidades;
- c) Adequação ao uso;
- d) Melhoria contínua;
- e) Estabelecimento de objetivos e orientação e supervisão de todo o processo formativo.

Em complemento, deve assinalar-se que a garantia de qualidade implica a definição de um plano sistemático de medidas a adotar pela instituição, com vista a definir e implementar uma política estruturante da qualidade. Quando o desiderato da qualidade do sistema de formação é conseguido, verifica-se que:

- a) A formação realizada é necessária e importante;
- b) Os programas de formação encontram-se bem concebidos;
- c) Os cursos encontram-se bem organizados, são bem conduzidos e os participantes conseguem tirar proveito;
- d) Os formandos são bem-sucedidos na aprendizagem e aplicam as competências adquiridas nos seus cargos.

§2. “Qualidade na formação” do MQFEP

Segundo a DGERT (2019), uma Entidade Formadora certificada deve ser “dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados ao desenvolvimento de formação” (p. 5). Isto significa que a certificação de uma entidade expressa o reconhecimento da sua capacidade de desenvolvimento quanto às diferentes fases do ciclo formativo. Contudo, o mais importante encontra-se no reconhecimento de que a qualidade da formação “constitui uma das linhas estratégicas para o cumprimento dos objetos traçados na agenda da reforma da formação” (DGERT, 2019, p. 2). Sendo determinante manter um foco axial na qualidade da formação, porquanto assim se promove uma “eficaz avaliação e o reconhecimento da capacidade e competências técnicas e pedagógicas das entidades formadoras, com vista a melhorar em permanência as práticas e os resultados da formação desenvolvida.” (DGERT, 2019, p. 2).

Para garantir a qualidade do sistema formativo, o EP segue: as Normas ISO³⁷, nomeadamente a Norma ISO 9001:2015³⁸, referente aos Sistemas de Gestão da Qualidade. A este normativo é associado o Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n. 14/2017, de 26 de janeiro, que prevê o regime jurídico do SNQ³⁹ e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento.

§3. O Sistema de Formação do Exército

O SFE encontra-se organizado em três vertentes:

- a. Estrutura – Compreende os recursos humanos, espaços e equipamentos;
- b. Processos – Abordagem Sistémica da Formação;
- c. Documentos – Legislação, publicações e normas.

³⁷ Normas ISO – Grupo de normas técnicas que estabelecem um padrão de qualidade para produtos e serviços (Mariani, 2006).

³⁸ A Norma ISO 9001:2015 é uma referência internacional para a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo dirigida a qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade. Esta norma estabelece requisitos que auxiliam a melhorar os processos internos, a capacidade dos colaboradores, a monitorização do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos formandos, colaboradores e formadores, num processo contínuo de aperfeiçoamento do sistema de gestão da qualidade (APCER, 2015).

³⁹ O SNQ adota os princípios consagrados no acordo celebrado com os parceiros sociais e reestrutura a formação profissional fazendo convergir, em termos de objetivos e instrumentos, a formação profissional inserida no sistema educativo com a inserida no mercado de trabalho. Nos termos do enquadramento legal em vigor, as entidades formadoras que compõem a estrutura do SFE ministram formação certificada, desde que obedeçam aos padrões de qualidade definidos no SNQ (Portugal, 2017).

A estrutura do SFE compreende três níveis de intervenção:

- a) Nível 1 – DF – assegura a atividade de Formação do Exército, nomeadamente através do planeamento, execução, coordenação, supervisão e controlo, exerce a autoridade técnica no domínio da formação militar e da formação profissional;
- b) Nível 2 – UF – são entidades da estrutura do SFE que de forma autónoma, sistemática e contínua, desenvolvem ações de formação, assegurando o processo de formação a partir da utilização de estruturas adequadas, tais como instalações, recursos humanos e técnico pedagógicos, para desenvolver com caráter permanente atividades de orientação, pré-formação, formação e inserção, em benefício de entidades ou participantes externos;
- c) Nível 3 – PF – são entidades capacitadas para organizar e ministrar ações de formação na sua área de especialidade. Esta capacidade implica, que os mesmos, possam garantir em permanência uma estrutura com pessoal qualificado, ao nível da coordenação (Secção de Formação, Diretor de Curso) e ao nível da execução (Formadores), capazes de responder no domínio da formação às UF de que dependem, a nível técnico. Nas diversas fases do ciclo formativo, os polos de formação poderão ser apoiados pelo escalão hierárquico superior, que será permanentemente informado das atividades formativas das suas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos.

Por sua vez, a formação encontra-se organizada em cursos de formação inicial⁴⁰ e cursos de formação contínua⁴¹. No caso concreto do SFE, a formação orienta-se pelos seguintes referenciais:

- a) Referenciais de Competências – integram o conjunto de atividades associadas às qualificações, bem como os saberes (saber-fazer e saber-ser) necessários para exercer as atividades;
- b) Referenciais de Formação – constituídos por uma componente de formação de base e outra de formação tecnológica, organizadas por UFCD capitalizáveis e certificáveis de forma autónoma, dentro da mesma área de educação e formação;
- c) RVCC – consistem no conjunto de instrumentos de avaliação para utilização nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais.
- d) Referenciais de Curso – documento que integra de forma estruturada as componentes do processo formativo inerentes a um curso ou ação de formação.
- e) Dossier Técnico-Pedagógico – tem por finalidade assegurar a padronização dos documentos respeitantes aos diferentes módulos de formação, facilitar a sua consulta e utilização pelos formadores, bem como a plena integração destes na atividade formativa. Segundo a DGERT (2017), o dossier técnico-pedagógico constitui, ainda, uma evidência essencial à certificação e serve de suporte para qualquer inspeção ou auditoria.

⁴⁰ A formação inicial é consubstanciada em cursos de formação inicial e é definida como o conjunto de atividades de formação destinadas a ministrar os conhecimentos essenciais aos militares que ingressam no Exército, por forma a permitir a integração na organização, a sobrevivência no campo de batalha e o desempenho de um cargo ou exercício de uma função (Santos, 2013).

⁴¹ A formação contínua define-se como um conjunto de atividades de formação que visam fornecer as capacidades necessárias para o exercício de uma função ou o desempenho de cargo específico, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior. Pode assumir várias modalidades e visar tipos de competências diferenciadas como sejam os cursos de promoção, de especialização, de atualização, de aperfeiçoamento e de valorização (Santos, 2013).

3.3.2. “Capítulo 2 – Requisitos de Estrutura e Organização Interna” do MQFEP

Neste apartado encontram-se definidos os requisitos relativos às condições da estrutura formativa da Entidade Formadora (EF), ou seja, os recursos e meios necessários para a execução do projeto formativo. De modo específico, os requisitos de estrutura e organização interna remetem para duas dimensões: Recursos Humanos e Espaços e Equipamentos.

Ao nível dos Recursos Humanos a EF deve assegurar:

- a) A existência de recursos humanos em número e com as competências adequadas às atividades formativas a desenvolver, de forma que assegurem as funções centrais de gestão e execução da atividade;
- b) Que cada colaborador apresente um perfil de competências adequado às funções a que está afeto e promova a sua melhoria constante, organizando ou proporcionando condições para a participação em ações de atualização técnica e pedagógica.

Para o desenvolvimento de uma formação com qualidade a constituição e as competências da equipa de colaboradores da EF são essenciais, devendo ser compostas por:

- a) Gestor da formação – elemento responsável pela política de formação, gestão e coordenação geral. As funções de Gestor da Formação encontram-se afetas ao Exmo. Major-General Diretor de Formação;
- b) Coordenador pedagógico – elemento responsável pelo apoio à gestão da formação e pela gestão pedagógica da mesma, devendo assim: assegurar a articulação com o gestor da formação, outros agentes da formação e com a equipa de formadores na fase de conceção das atividades formativas; realizar o acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores; e resolver questões pedagógicas e organizativas das ações de formação;
- c) Formadores – elementos responsáveis pela preparação e desenvolvimento pedagógico das ações de formação, ou seja: assegurar a preparação do programa de formação; criar os recursos pedagógicos para o desenvolvimento do programa, por exemplo, planos de sessão, manuais e exercícios; monitorizar as ações de formação, através da aplicação de métodos pedagógicos adequados aos destinatários e objetivos da formação; e aplicar métodos e instrumentos de avaliação;
- d) Outros agentes – elementos responsáveis pelo desenvolvimento de outras atividades a montante ou a jusante da execução do processo formativo e que contribuem para o desenvolvimento global desse processo;
- e) Serviço de contabilidade – colaborador ou empresa com a responsabilidade técnica, contabilística e fiscal, detentor do reconhecimento oficial apropriado;
- f) No caso de formação à distância, colaborador⁴² com formação/experiência específica.

No que diz respeito aos Espaços e Equipamentos, estes podem ser propriedade da entidade, locados ou cedidos, ou ainda pertencentes a outra organização a que a entidade preste serviços de formação, e devem assegurar os seguintes requisitos mínimos:

- a) Salas de formação teórica:
 - a. Área útil de pelo menos 2m² por formando;
 - b. Condições ambientais adequadas (luminosidade, temperatura, ventilação e insonorização);
 - c. Condições de higiene e segurança;

⁴² Responsável pela dinamização dos projetos, assegurando: a conceção ou adaptação de programas, conteúdos e recursos pedagógicos adequados a essa formação; desenvolvimento pedagógico dos programas e conteúdos; conceção ou gestão das funcionalidades do sistema de gestão de aprendizagem e conteúdos; atividades de tutoria e de avaliação e formação à distância.

- d. Salas equipadas com equipamentos de apoio (vídeo-projetor, computador, retroprojetor, quadro, televisão ou câmara de vídeo);
 - e. Mobiliário adequado, suficiente e em boas condições de conservação.
- b) Salas de formação em informática:
- a. Área útil de pelo menos 3m² por formando;
 - b. Condições ambientais adequadas (luminosidade, temperatura, ventilação e insonorização);
 - c. Condições de higiene e segurança;
 - d. Salas equipadas de forma a permitir o uso de equipamentos de apoio, tais como: painel de projeção, computadores (um computador por cada dois formandos e um computador para o formador), monitores policromáticos, impressoras;
 - e. Computadores equipados com *software* específico para as áreas a desenvolver;
 - f. Ligações em rede local e acesso à *internet*;
- c) Espaços e equipamentos para a formação prática:
- a. As características dos espaços e equipamentos devem estar de acordo com as especificidades das áreas de educação e formação desenvolvidas, correspondendo às exigências definidas em legislação específica existentes para as mesmas, e permitir o cumprimento dos objetivos de aprendizagem definidos, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na componente teórica e o treino das capacidades/competências determinados nos programas de formação em causa.
- d) Instalações sanitárias
- a. As instalações sanitárias disponíveis para os participantes na formação devem ser em número proporcional à capacidade máxima de formandos, diferenciadas por género e em localização conveniente de modo a não perturbar o funcionamento da formação.

3.3.3. “Capítulo 3 – Requisitos de Processos no Desenvolvimento da Formação” do MQFEP

Os requisitos concernentes ao desenvolvimento da formação traduzem-se num conjunto de processos-chave essenciais ao desenvolvimento da atividade formativa. Em conjunto, definem as condições das práticas pedagógicas e organizativas, que estão na base da conceção e execução da formação.

Um dos primeiros processos-chave é o Planeamento e a Gestão da Atividade Formativa, plasmada na elaboração do Projeto Formativo⁴³ e o Plano de Atividades (PA)⁴⁴/Plano de Formação Anual (PFA)⁴⁵.

Após o planeamento e gestão, é necessário perceber quais são as necessidades formativas existentes, de forma a conceber e desenvolver a atividade formativa. No caso vertente, a conceção e o desenvolvimento da atividade formativa regem-se pela doutrina da OTAN, filtrada pela ASF. Por sua vez, a ASF divide-se em cinco fases, nomeadamente:

1. Análise – diagnosticam-se necessidades de formação;
2. Desenho curricular – desenvolvem-se os objetivos e conteúdos formativos;
3. Desenvolvimento – organizam-se as ações de formação;
4. Implementação – executam-se os resultados da formação;
5. Avaliação – avaliam-se os resultados da formação.

⁴³ Planeamento da atividade formativa para um determinado período temporal que deve obedecer às opções estratégicas da entidade em função do seu contexto de atuação.

⁴⁴ O PA deve integrar os seguintes elementos: caracterização da EF e da sua atividade; projetos a desenvolver; objetivos e resultados a alcançar; recursos humanos e materiais a afetar aos projetos; parcerias e protocolos.

⁴⁵ A DF elabora anualmente o PA e o PFA.

Quanto às regras de funcionamento, a EF é responsável pela sua elaboração e divulgação.

Outro processo-chave é a configuração do Dossier Técnico-Pedagógico, que constitui o instrumento essencial de organização e arquivo de informação e documentação relativa à realização da formação. É, de facto, por seu intermédio, que a EF pode ter controlo direto e atualizado sobre a execução das ações e manter o seu histórico.

O último processo-chave, a referir, diz respeito às reclamações, cujo tratamento orienta a atuação das EF para as necessidades e satisfação dos formandos, enquanto garante o devido respeito pelo seu direito à reclamação e respetiva resposta.

3.3.4. “Capítulo 4 – Requisitos de Resultados de Melhoria Contínua” do MQFEP

Este grupo de requisitos enquadra um conjunto de práticas de análise regular da atividade formativa, com enfoque nos resultados da atividade global da entidade, na melhoria contínua do seu desempenho como EF e nos resultados alcançados pelos destinatários da formação. O acompanhamento da atividade formativa prevê a adoção de mecanismos de recolha e análise permanente de dados, que permitem concluir se os objetivos e as metas definidos foram alcançados, devendo, para isso, a EF:

- a) Constituir a melhoria contínua como um objetivo permanente, assente numa abordagem sistemática do ciclo da qualidade, tendo em vista uma atividade eficaz e eficiente e a satisfação dos formandos e de todas as partes interessadas;
- b) Rever de modo contínuo a sua atividade, para que a introdução de correções e melhorias nos produtos e processos, metodologias e instrumentos utilizados seja o mais oportuna possível e origine, rapidamente, efeitos positivos para os beneficiários da formação;
- c) Potenciar esta prática realizando, regularmente, processos de autoavaliação, dos quais resultem ações de melhoria, a implementar nas suas práticas e procedimentos;
- d) Analisar os resultados da autoavaliação do seu desempenho face a elementos considerados essenciais para a atividade formativa e do grau de cumprimento dos requisitos de certificação, bem como quanto ao referencial de evolução e de melhoria da qualidade dos seus serviços.

3.3.5. “Capítulo 5 – Abordagem Sistémica da Formação” do MQFEP

A ASF segue o modelo definido da *BI-SC Education and Individual Training Directive 075-007*, de 10 de setembro de 2015. Esta abordagem tem como objetivo definir e fornecer soluções acessíveis, eficazes e eficientes que satisfaçam as necessidades formativas existentes. A ASF é desencadeada quando há deteção de lacunas de *performance* para a qual não exista, ainda, uma solução formativa definida no SFE. A estrutura de funcionamento da ASF compreende cinco fases:

1. Fase de análise – em que a principal finalidade é gerar UC claras e precisas. As UC cobrem uma lacuna de *performance* e explicitam os resultados esperados da solução formativa, sendo redigidas nos termos dos padrões de desempenho desejados em contexto de trabalho. Na fase de análise estão compreendidos os seguintes passos:

- a) Estabelecer o grupo de trabalho – a EF define um grupo de trabalho para analisar a necessidade formativa;
 - b) Analisar as tarefas – as tarefas são analisadas e organizadas em tarefas, sub-tarefas e elementos de tarefa (Cf. Anexo 2 – Exemplos de Tarefa);
 - c) Criar UC⁴⁶ – Construída com base nas tarefas do passo anterior, representando uma área de atuação abrangente. São a base do produto final desejado de uma determinada solução formativa;
 - d) Refinar o Público-Alvo – este passo prevê a criação de diferentes UC em função do público-alvo, o que poderá determinar a criação de várias soluções formativas para cumprir com as necessidades identificadas;
 - e) Formular Orientações – com base nos resultados esperados da solução formativa formulam-se orientações adicionais para as atividades da fase de desenho que se segue à fase de análise;
 - f) Redigir o Documento II⁴⁷ – neste passo é elaborada a proposta de curso que proporciona os fundamentos para uma nova solução formativa.
2. Fase de desenho – esta passa pela criação ou revisão de uma solução formativa, caso esta já exista, de modo a garantir que os formandos alcancem os objetivos das UC construídas mediante a análise, seguindo-se, agora, a especificação dos conteúdos a ser ministrados, o “modus operandi” da lecionação e da avaliação dos formandos. O “desenho” compreende seis passos:
- a) Definir as características do público-alvo – definir o domínio do assunto, a estratégia de formação preferencial, as motivações, atitudes e aptidões dos formandos;
 - b) Conduzir o processo de desenho curricular – criação dos vários elementos de aprendizagem;
 - c) Criar UFCD⁴⁸;
 - d) Elaboração do plano de avaliação⁴⁹;
 - e) Identificar os custos da formação – calculando, de uma forma uniforme e objetiva, os custos associados à formação do Exército;
 - f) Plasmar os resultados da fase de desenho – elaborando-se um perfil de formação, capaz de proporcionar uma imagem geral da solução formativa.
3. Fase de desenvolvimento – tem como finalidade criar ou procurar materiais e serviços essenciais ao suporte e desenvolvimento da solução formativa e satisfazer os objetivos descritos nos documentos do Referencial de Curso. Desta fase resulta a produção dos recursos técnico-pedagógicos definidos durante a fase de desenho da ASF. Os recursos técnico-pedagógicos variam na sua complexidade e sofisticação, de acordo com a estratégia de formação adotada. Esta fase compreende cinco etapas:
- a) Desenvolver ou adquirir os recursos técnico-pedagógicos;
 - b) Desenvolver os instrumentos de avaliação;
 - c) Desenvolver um horário;
 - d) Preparar o pessoal de apoio e corpo docente;
 - e) Conduzir ensaios.
4. Fase de implementação – tem como principal objetivo as atividades de gestão, apoio e administração, necessárias para conduzir, com sucesso, as várias soluções formativas. O produto final desta, são os recursos humanos, devidamente qualificados com as competências requeridas.
5. Fase de avaliação – tal como o próprio nome indica, esta fase avalia a eficiência, eficácia e acessibilidade de uma solução formativa e determina como a mesma pode ser melhorada. O produto desta fase é a melhoria da solução formativa. Há duas formas de revisão nesta fase:

⁴⁶ Segundo a ANQEP (2021), uma UC consiste numa combinação de resultados de aprendizagem que especifiquem aquilo que um indivíduo é capaz de fazer no desempenho das suas funções.

⁴⁷ Documento II – Proposta de Curso, que contém duas partes: a especificação do curso e o perfil de competências.

⁴⁸ Segundo a ANQEP (2021), uma UFCD consiste num conjunto estruturado de objetivos de aprendizagem e de conteúdos de formação com sequência pedagógica. Cada UFCD está associada e dá resposta a uma unidade de competência já definida para a qualificação.

⁴⁹ O plano de avaliação especifica a fórmula de cálculo da avaliação final do curso, como resultado do processo de aprendizagem do formando.

- a) Revisões Pós-Curso⁵⁰ – consiste no processo sistemático e estruturado que envolve recolha e análise de dados, tanto quantitativos, como qualitativos, de forma a avaliar a qualidade (efetividade, eficiência e acessibilidade) de uma solução formativa;
- b) Revisões institucionais⁵¹ – em que o foco é a análise dos principais indicadores de desempenho das instituições com ênfase na missão central da solução formativa.

⁵⁰ É o processo que consiste em recolher e analisar dados de dentro e de fora do ambiente da solução formativa, para determinar quão bem implementada foi, e quão bem os formandos ficaram aptos para o desempenho das funções pretendidas.

⁵¹ Focam-se na instituição e providenciam uma revisão periódica geral de gestão da qualidade.

Conclusão

No desenvolvimento deste estágio, foram essenciais as aprendizagens realizadas ao longo do Mestrado em Administração Educacional, que permitiram uma base sólida para compreender aspetos teórico-conceptuais que se foram apresentando.

A Direção de Formação acolheu-nos na sua Repartição de Tecnologias Educativas e de Qualificação, permitindo-nos ter o nosso próprio espaço de trabalho. Demonstrou sempre receptividade às nossas necessidades, no entanto, firmeza quanto às suas expectativas. Foi sempre evidenciado que este estágio seria uma mais-valia tanto para a instituição, quanto para o estagiário, uma vez que ambos iriam beneficiar com o processo.

Foram desenvolvidas variadas atividades: começando pela apresentação da instituição, onde nos foram dadas a conhecer as várias repartições. Neste período inicial, em reunião particular com o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, foi apresentada a proposta de desenvolvimento da reformulação do MQFEP, que se converteu no Projeto de Intervenção do estágio. Como tarefas de investigação, podemos elencar o trabalho de investigação para conhecimento institucional, onde houve a oportunidade de conhecer e estudar documentos institucionais, como legislação, documentos internacionais, a revisão bibliográfica para o desenvolvimento da reformulação do MQFEP. Foram estudadas, em particular, as publicações doutrinárias, a legislação pertinente e a documentação de enquadramento internacional.

No que concerne a tarefas de carácter formativo, destaca-se o *Webinário* da ANQEP, que incidiu sobre o Catálogo Nacional de Qualificações e a nova metodologia de desenho de qualificações. Acresce a participação no seminário “Ensino à Distância”, onde várias instituições discorreram sobre as suas experiências de formação não presencial, e a formação sobre o Regulamento Geral da Proteção de Dados, tendo aqui sido abordado o que é, a quem e onde se aplica, o tratamento de dados pessoais e os direitos de cada titular sobre os seus dados.

Como atividades práticas, tivemos o grato prazer de assistir às formaturas em parada militar e, no final do estágio, vivenciar a despedida da Direção de Formação, realizada pelo Subdiretor da Instituição.

Uma grande parte do estágio foi dedicado à reformulação do MQFEP, orientada pelo Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, que, profissional e cordialmente, nos concedeu a possibilidade de desenvolver um planeamento para que fossem definidos os momentos de

apresentação de trabalho, de forma a aplicar e refletir sobre os conhecimentos adquiridos e as vertentes necessárias à composição deste documento.

As principais dificuldades sentidas na realização das atividades propostas consistiram: no desconhecimento inicial do vocabulário e conceitos militares, cujo domínio se foi adquirindo ao longo do estágio, através do contacto com conceitos aplicados à componente prática. Outra dificuldade manifestada, teve a ver com a conceção da estrutura para o MQFEP, que incluísse contributos da legislação portuguesa, do SNQ, da OTAN e que respeitasse as normas ISO. Por último, mas não menos importante, há que referir que a escassez de tempo se revelou uma forte condicionante. Se é verdade que o estágio durou cerca de nove meses, também não é menos verdade que houve necessidade de conhecer primeiro a instituição e de nos integrarmos com as práticas e conceitos específicos à sua cultura e às tarefas para podermos produzir conteúdo de qualidade para a reformulação do MQFEP. Restaram, por isso, apenas cerca de seis meses para proceder à reformulação do documento. Não obstante, ao documento produzido, faltará ainda passar pelo processo moroso de aprovação, discussão e retificação com vista à sua entrada em vigor.

Os objetivos delineados para o estágio durante o seu planeamento, foram cumpridos. Adquirimos o conhecimento necessário da instituição: 1. Passámos por todas as repartições, onde tivemos oportunidade de privar com todos os seus dirigentes, com o Subdiretor de Formação, e com o Diretor de Formação; 2. Ficámos a conhecer e a saber que a RTEQ desempenha funções de análise e desenho da formação, supervisionamento de projetos formativos, verificação e retificação de conteúdos formativos, emite pareceres técnicos, desenvolve estudos, apoia técnico-pedagógicamente as atividades formativas das UF, implementa tecnologias educativas na estrutura do SFE e assegura a satisfação dos requisitos de qualidade do SFE; 3. Foi alcançada a compreensão do SFE, sistema este complexo, hierarquizado verticalmente, com três níveis, começando com a DF, passando pelas UF e terminando com os PF. A formação é desenvolvida nestes três níveis, desde a sua conceção até ao processo avaliativo, com que encerra. Apreendemos, também, que a formação no Exército Português é gerida através da ASF e das suas cinco fases, nomeadamente, análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação. Finalmente, tendo como último objetivo delineado, o desenvolvimento do Projeto de Intervenção relativo à reformulação do MQFEP, podemos afirmar que foi cumprido na íntegra o trabalho proposto, tendo sido deixado à consideração superior, o Tenente-Coronel Nuno Gonçalves, um documento de trabalho, que é da sua competência rever.

Após algum tempo de reflexão sobre a experiência formativa descrita neste relatório, podemos afirmar, convictamente, que houve crescimento, pessoal, e profissional, com a aquisição de competências de comunicação, de desenvolvimento de trabalho em equipa, de pesquisa, de interação profissional, de sistematização, de definição de objetivos, de cumprimento de prazos e de aplicação da componente teórica à prática.

Em resumo, avalia-se este estágio como uma excelente oportunidade, por ter proporcionado ao estagiário a possibilidade de desenvolver e aplicar conhecimentos de um amplo espectro de campos das Ciências da Educação e da Administração Educacional.

Referências Bibliográficas

- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional. (2021). *Metodologia de Desenho de Qualificações*. Disponível em https://anqep.gov.pt/np4/file/535/Metodologia_de_Desenho_de_Qualificacoes.pdf
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Disponível em http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf
- DGERT. (2017). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras – Sistema e Requisitos de Certificação* (1.17). Disponível em <https://certifica.dgert.gov.pt/>
- DGERT. (2019). Guião Orientador Manual de Qualidade da Actividade Formativa. Em *Certificação de Entidades Formadoras* (p. 7). Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação. Disponível em <https://certifica.dgert.gov.pt/links-uteis1.aspx>
- Exército Português. (2014). *Manual Didático (MD) 240-01 Qualidade da Formação*. Ministério da Defesa Nacional
- Exército Português. (2021a). *Comando do Pessoal*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess>
- Exército Português. (2021b). *Direção de Formação*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess/df>
- Exército Português. (2021c). *Escola das Armas*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess/df/ea>
- Exército Português. (2021d). *Escola dos Sargentos do Exército*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess/df/ese/>
- Exército Português. (2021e). *Escola dos Serviços*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess/df/es>
- Exército Português. (2021f). *Missão-Visão-Valores*. Disponível em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/missao>
- Exército Português. (2022). *Manual da Qualidade da Formação do Exército Português*.
- Instituto Universitário Militar. (2020). *Glossário de Termos Militares*. Em *What Colour is This?* Disponível em <https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/Versao-Online.pdf>
- Larocca, P., Rosso, A. J., & Souza, A. P. (2005). A formulação dos objetivos de pesquisa na pós-graduação em Educação: uma discussão necessária. Em *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, pp. 118-133. Disponível em <https://rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/62>
- Martín, C. M. (2021). *Generación Automática de Diagramas de Gantt*. Disponível em <https://oa.upm.es/66279/>
- Ministério da Defesa Nacional. (2022). *Exército*. Disponível em <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/exercito/Paginas/default.aspx>
- Parlamento Europeu e do Conselho. (2016). Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016. Em *Jornal Oficial da União Europeia*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2016:119:FULL&from=EN.com>
- Portugal. (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de setembro. *Diário da República n.º 179/2009, Série I de 2009-09-15, 6422-6428*. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/231-2009-489707>
- Portugal. (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro. *Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29, 6406-6413*. Disponível em <https://data.dre.pt/eli/decregul/11/2015/p/cons/20210210/pt/html>
- Portugal. (2015). Decreto Regulamentar n.º 11/2015. *Diário da República n.º 148/2015*,

- Série I de 2015-07-31.* Disponível em <https://data.dre.pt/eli/decregul/11/2015/p/cons/20210210/pt/html>
- Portugal. (2017). Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro. *Diário da República, Série I, de 2017-01-26*, 508-518. Disponível em <https://files.dre.pt/1s/2017/01/01900/0050800518.pdf>
- Portugal. (2021). Lei Orgânica n.º 3/2021, de 9 de agosto. *Diário da República n.º 153/2021, Série I de 2021-08-09*, 18-36. Disponível em <https://files.dre.pt/1s/2021/08/15300/0001800036.pdf>
- Portugal. (2022). Portaria n.º 61/2022, de 31 de janeiro. *Diário da República n.º 21/2022, Série I de 2022-01-31*, 6-19. Disponível em <https://files.dre.pt/1s/2022/01/02100/0000600019.pdf>
- Santos, J. L. (2016). *Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, J. M. (2010). A liderança nas organizações escolares. Em *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas Protagonistas, práticas e impactos* (pp. 53-89). Fundação Manuel Leão.
- Valdemoros, M. T. L. (1982). Aplicación de los Diagramas de Gantt a la programación del B.U.P. y C.O.U. Em *Revista de Bachillerato, n.º 24*, 112-117.

Anexos

Anexo 1 – Certificado de Estágio

S.  R.


MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DO PESSOAL
DIREÇÃO DE FORMAÇÃO

CERTIFICADO DE ESTÁGIO

*Para os fins tidos por convenientes, certifica-se que **ANDRÉ MIGUEL DIAS MELÃO** realizou um estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Administração Educacional da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, na Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação da Direção de Formação do Comando do Pessoal do Exército, no período de setembro de 2021 a maio de 2022, num total de 960 horas. Durante este período, integrou a equipa de trabalho para a reformulação do Manual da Qualidade da Formação do Exército, investigando e produzindo informação nas seguintes temáticas: 1-Sistema de Formação do Exército; 2-Requisitos de estrutura e organização interna (recursos humanos; espaços e equipamentos); 3-Requisitos de processos no desenvolvimento da formação (planeamento da atividade formativa; conceção e desenvolvimento); 4-Requisitos de melhoria contínua (análise dos resultados; acompanhamento pós-formação; melhoria contínua); 5-Abordagem Sistémica da Formação (fase de análise; fase de desenho; fase de desenvolvimento; fase de implementação; fase de avaliação).*

*O estagiário **ANDRÉ MIGUEL DIAS MELÃO** agiu com profissionalismo e competência na organização e execução dos trabalhos solicitados, apresentando um desempenho global de Excelência que em muito contribuiu para a eficiência e cumprimento da missão da Direção de Formação.*

Direção de Formação, 09 de junho de 2022

O Diretor de Formação do Exército

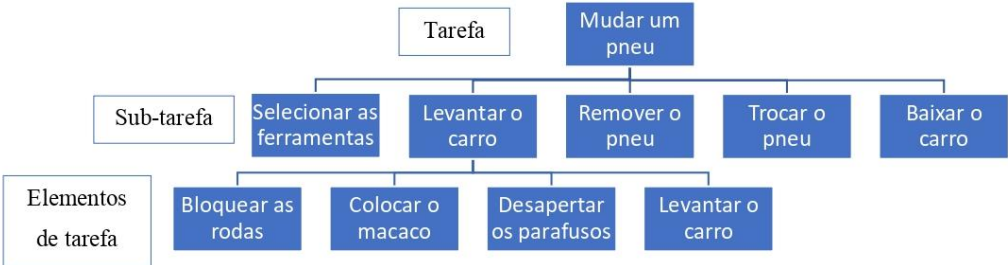


Paulo Emanuel Maia Pereira

Major-General

Mod. 0741/CAVE

Anexo 2 – Exemplos de Tarefa



Apêndices

Apêndice 1 – Categorias e Subcategorias do Exército Português

Categorias	Subcategorias	Postos
Oficiais	Oficiais Gerais	<ul style="list-style-type: none"> · General · Tenente-General · Major-General · Brigadeiro-General
	Oficiais Superiores	<ul style="list-style-type: none"> · Coronel · Tenente-Coronel · Major
	Capitães	<ul style="list-style-type: none"> · Capitão
	Oficiais Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> · Tenente · Alferes · Aspirante a oficial
Sargentos		<ul style="list-style-type: none"> · Sargento-Mor · Sargento-Chefe · Sargento-Ajudante · Segundo-Sargento · Furriel · Segundo-Furriel
Praças		<ul style="list-style-type: none"> · Cabo-de-Secção · Cabo-Adjunto · Primeiro-Cabo · Segundo-Cabo · Soldado