



Universidade do Minho
Instituto de Educação

João Fernando Da Silva Louro

**A diversificação dos saberes
proporcionados pela instituição militar.
Proximidades e distanciamentos.**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

João Fernando Da Silva Louro

**A diversificação dos saberes
proporcionados pela instituição militar.
Proximidades e distanciamentos.**

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho e
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Doutor José Augusto Branco Palhares

fevereiro 2019

DECLARAÇÃO

Nome: João Fernando Da Silva Louro

Endereço eletrónico: joao.louro10@hotmail.com

Telemóvel: 915491124

Número do cartão de Cidadão: 13966894

Título do Relatório de Estágio: A diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar. Proximidades e distanciamentos.

Orientador: Doutor José Augusto Branco Palhares

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação - Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ____ de fevereiro de 2019

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A todos os meus comandantes e ao regimento pela abertura e oportunidade proporcionada.

Ao Major de Cavalaria Orlando Gomes por toda sua disponibilidade, conhecimento e experiência dentro da área.

Ao Professor Doutor José Augusto Palhares pelos conhecimentos, pela orientação e pela capacidade de clarificar e orientar as minhas intenções de forma simples e eficaz.

A todos os militares que de forma voluntária se propuseram a participar no estudo. Pela vossa postura digna, objetiva, empenhada e preocupada.

A todos aqueles que acompanharam este meu caminho, amigos e camaradas. Tudo aquilo que me tornei hoje devo a vocês.

A ti que tiveste a ousadia de aceitar a inevitável ausência, distância e saudade. Pelas batalhas e sonhos que decidimos partilhar. Pela cumplicidade e pelo amor, à Sara.

Obrigado!

Ser Militar

É ser nobre, é ser valente,
Filho de rico ou de pobre
Não interessa que gente!
Interessa a chama ardente,
Que arde no peito heróico,
Que, à bravura dá guarida,
No sacrifício da vida,
Se a tal chega o gesto heróico.

É ser respeito, Aprumo,
Disciplina, Coerência,
Decisão, Inteligência,
É saber traçar o rumo.

Ser militar, afinal,
É ser orgulho, é ser raça,
Quando se veste uma farda
E a Pátria é Portugal.

Viçoso Caetano
O Poeta de Fornos de Algodres

A diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar. Proximidades e distanciamentos.

João Fernando Da Silva Louro

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM EDUCAÇÃO – FORMAÇÃO, TRABALHO E RECURSOS

HUMANOS

UNIVERSIDADE DO MINHO

2018

RESUMO

Ao longo das últimas décadas as políticas de educação e formação têm adquirido maior relevo na agenda dos países da União Europeia. Apesar dos avanços evidenciados, e do enfoque atribuído ao conceito da aprendizagem ao longo da vida, existe ainda um longo caminho pela frente onde a educação, a formação e o trabalho se apresentam como os pilares fundamentais no processo de desenvolvimento de aprendizagens, aptidões e competências.

Neste estudo propomo-nos refletir em torno das práticas formativas adotadas pelo Exército Português, da sua certificação e reconhecimento no mercado de trabalho civil, na diversificação de saberes adquiridos em contexto militar, assim como das expectativas daqueles que já terminaram o seu período contratual e daqueles que ainda pertencem às fileiras da instituição.

Com o intuito de dar resposta aos objetivos do projeto de estágio, particularmente na vertente de investigação e na tentativa de sustentar as nossas preposições teóricas, desenvolveu-se uma abordagem predominantemente qualitativa, onde o método de investigação de eleição foi o estudo de caso. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação participante. Os resultados obtidos revelam que existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito à certificação das aprendizagens e dos saberes adquiridos em contexto militar, assim como refletem a necessidade de implementação de medidas eficientes e aptas a nortear o processo de transição para o mercado de trabalho dos militares, que se encontram em regime de contrato e/ou voluntariado aquando do término do seu período contratual.

Palavras-chave: Formação; Competências; Aprendizagem; Trabalho; Exército Português.

The diversification of the knowledge provided by the military institution.

Proximities and distances.

João Fernando Da Silva Louro

PROFESSIONAL PRACTICE REPORT

MASTER'S IN EDUCATION – TRAINING, WORK AND HUMAN RESOURCES

UNIVERSITY OF MINHO

2018

ABSTRACT

Over the last few decades, education and training policies have become more prominent on the European Union countries' agenda. Despite the advances made, and the focus on the concept of lifelong learning, there is still much more to do in education, training and work, which are the key pillars in the process of developing learning, skills and competences.

In this study, we propose to reflect on the training practices adopted by the Portuguese Army, their certification and recognition in the civil work market, the diversification of knowledge acquired in a military context, as well as the expectations of those who have already completed their contractual period and of those who still belong to the ranks of the institution.

In order to provide an answer the intentions of this internship project, particularly in the field of research and in an attempt to support our theoretical prepositions, we develop a predominantly qualitative approach, in which the chosen method of investigation was the case study. The data collection techniques used were semi-structured interview, documentary analysis and participant observation. The results show that there is a long way to go in terms of the certification of learning and knowledge acquired in the military context. It also reveals the need to implement efficient and appropriate measures to guide the process of transition to the labour market of the military, who are either under contract or under voluntary service, at the end of their contractual period.

Keywords: Training; Competences; Learning; Work; Portuguese Army.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GERAL	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xiv
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I - Enquadramento contextual.....	5
1.1 Caraterização da instituição.....	5
1.2 A posição da Secção de Formação no quadro orgânico da unidade.....	7
1.3 Contextualização da atividade formativa da unidade.....	10
Capítulo II - Enquadramento teórico	15
2.1 Os sentidos da educação e da formação nas sociedades.....	15
2.1.1 Educação de adultos e aprendizagem ao longo da vida	15
2.1.2 Educação formal, não formal e informal	19
2.1.3 Práticas de reconhecimento e validação das aprendizagens e competências	22
2.1.4 Definição e desenvolvimento do conceito de competência	26
2.1.5 A relação entre as competências-chave e a aprendizagem ao longo da vida.....	29
2.2 A formação em contexto organizacional	33
2.2.1 A formação profissional.....	33
2.2.2 A formação em contexto de trabalho.....	40
2.2.3 Formação em contexto militar	42
Capítulo III - Apresentação e fundamentação metodológica	45
3.1 Paradigma de investigação	45
3.1.1 Método de investigação.....	47
3.1.2 Técnicas de recolha de dados	49
3.1.3 Técnicas de análise de dados	54
3.2 Diagnóstico de necessidades e interesses	56
3.2.1 Caracterização do público-alvo.....	57
3.2.2 Objetivos da intervenção/problema de investigação	58
Capítulo IV - Análise e discussão de resultados	61
4.1 Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados.....	61
4.2 Análise das entrevistas.....	62

4.2.1 Competências desenvolvidas durante o percurso militar	62
4.2.2 Perfil de competências esperado do militar	67
4.2.3 Como acontece a formação militar e as suas aprendizagens	69
4.2.4 Especificidades e reconhecimento para a vida civil.....	73
4.2.5 Expectativas de um percurso militar	79
4.2.6 Expectativas após a saída, os que saíram e os que (ainda) não saíram	83
4.3 Considerações em torno dos referenciais de curso	88
Capítulo V - Considerações finais	95
5.1 Conclusões.....	95
5.2 Contributos	99
5.3 Reflexões de um futuro profissional da educação, formação e recursos humanos .	101
BIBLIOGRAFIA	103
Apêndices.....	113
Índice de apêndices	113
Apêndice N.º1 – Guião de entrevista a militares no ativo.....	115
Apêndice N.º2 – Guião de entrevista a ex-militares	119
Apêndice N.º3 – Entrevistado 1 (militar no ativo).....	123
Apêndice N.º4 – Entrevistado 2 (militar no ativo).....	129
Apêndice N.º5 – Entrevistado 3 (militar no ativo).....	135
Apêndice N.º6 – Entrevistado 4 (militar no ativo).....	141
Apêndice N.º7 – Entrevistado 5 (militar no ativo).....	149
Apêndice N.º 8 – Entrevistado 6 (ex-militar)	155
Apêndice N.º 9 – Entrevistado 7 (ex-militar)	161
Apêndice N.º 10 – Entrevistado 8 (ex-militar)	169
Apêndice N.º11 – Entrevistado 9 (ex-militar)	177
Apêndice N.º12 – Entrevistado 10 (ex-militar)	185
Anexos.....	193
Índice de anexos.....	193
Anexo 1 – Declaração para autorização do nome da instituição.....	195

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura orgânica da unidade.....	7
Figura 2. Secções de Estado-Maior da unidade.....	8
Figura 3. Os modos e as características educacionais (La Bella, 1982).....	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Volume de formação entre outubro de 2017 - junho 2018.....	12
Gráfico 2. Volume de formação On Job Training entre outubro de 2017 - junho 2018	13

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. As competências-chave descritas por Rychen e Etiana (2005).	31
Tabela 2. Competências desenvolvidas durante o percurso militar de acordo com os entrevistados.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALV – Aprendizagem ao Longo da Vida

ANEA - Agência Nacional de Educação de Adultos

ANEFA - Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos

ANQ - Agência Nacional para a Qualificação

ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

APL - *Accreditation of Prior Learning*

ATGM - *Anti-Tank Guided Missile*

CAEL - *Council for Adult and Experiential learning*

CAV – Cavalaria

CCP - Certificado de Competências Pedagógicas

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CFO – Curso de Formação de Oficiais

CFS – Curso de Formação de Sargentos

CNO - Centros Novas Oportunidades

CQEP - Centros para a Qualificação e Ensino Profissional

CQEP - Centros para a Qualificação e Ensino Profissional

DeSeCo - Definição e Seleção de Competências

DF - Direção de Formação

DGFV - Direcção-Geral de Formação Vocacional

EA - Escola das Armas

EEE - Espaço Europeu de Educação

EFA – Educação e Formação de Adultos

EMFAR - Estatuto dos Militares Das Forças Armadas

EP – Educação Permanente

GNR - Guarda Nacional Republicana

GRec - Grupo de Reconhecimento

INO - Iniciativa Novas Oportunidades

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

POPH - Programa Operacional do Potencial Humano
PRODEP - Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal
PSP - Polícia de Segurança Pública
RC – Regime de Contrato
RH – Recursos Humanos
RV – Regime de Voluntariado
RVCC- Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SLM TOW ITAS - Sistema Lança Míssil *Tow Improved Target Acquisition System*
SOIS – Secção de Operações Informações e Segurança
TPO – Tirocínio para Oficial
UE – União Europeia
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

INTRODUÇÃO

Este relatório é o resultado final do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos vertido e apresentado sob a forma de relatório de estágio, parte integrante da unidade curricular de estágio profissional e relatório que concretiza o segundo ano letivo deste ciclo de estudos.

Para além da sua natureza avaliativa, importa referir que a redação deste relatório de estágio é o resultado da recolha, análise e reflexão de um conjunto de informações que foi sendo reunida no decorrer da prática profissional do estágio curricular, entre outubro de 2017 e junho de 2018 com uma duração em torno das 450 horas. Realçamos a fulcral importância do estágio curricular nesta área tão complexa como é a das relações humanas, uma vez que só através do mesmo é possível o emprego e manejo de todas as ferramentas e conteúdos abordados empiricamente, ao longo das diferentes unidades curriculares do primeiro ano de especialização, assim como o contacto direto com uma futura realidade profissional e todas as suas particularidades e especificidades. O supracitado estágio decorreu numa instituição militar, pertencente ao Exército Português, mais concretamente no órgão responsável pela gestão e direção da formação na instituição.

Assim como em outras áreas, à formação tem-lhe vindo a ser atribuída uma maior centralidade nos processos de desenvolvimento das organizações e dos seus ativos, sendo altamente valorizada no mercado de trabalho devido à sua correlação com vários fatores potencializadores da valorização organizacional e da competitividade. Com a preocupação da União Europeia (UE) em valorar, através de um conjunto de medidas emanadas aos Estados-Membros, as práticas educativas e a ênfase no conceito de aprendizagem ao longo da vida (ALV), Portugal não é exceção e é francamente notória uma certa evolução no âmbito dos processos educativos e formativos.

Tal como as restantes organizações o Exército Português não foi exceção e, durante o século XX, sofreu largas reformas estruturais e organizativas, muito por causa da exigente preparação implicada aos seus militares no cumprimento dos compromissos internacionais. Nesse período, o Exército Português procurou abraçar doutrinas, processos tecnológicos e formas de organização que lhe permitissem uma resposta mais eficiente e uma capacidade de adaptação face aos estímulos nacionais e internacionais.

Neste processo de reestruturação, pela sua especificidade e dimensão, assistimos nos dias de hoje a uma tentativa de rutura com os pressupostos organizacionais considerados desadequados, assim como a uma mudança radical no modo em como

acontece o recrutamento e a retenção dos recursos humanos (RH) em regime de voluntariado (RV) e regime de contrato (RC). Este assunto adquire especial relevo pelas suas complexas implicações na vida pessoal e profissional dos indivíduos que prestam o serviço militar em regime de contrato ou voluntariado, na integração posterior desses militares no mercado de trabalho, a par da valorização e atratividade da carreira militar.

Para responder a alguns desassossegos que foram emergindo logo desde o início do estágio foi delineado um conjunto de estratégias, de modo a tornar possível a resposta a um grupo de questões que se assumiram como o norte deste relatório. No sentido de dar resposta às aprendizagens e competências desenvolvidas, ao aproveitamento da formação ministrada, e os moldes em que esta decorre, a par das suas expectativas, tanto de quem ainda está no ativo como daqueles que já abandonaram as fileiras, ao longo deste trabalho é atribuído especial enfoque aos testemunhos de um grupo de militares e ex-militares, onde é abordada a diversificação dos saberes vividos e experienciados durante o seu percurso na instituição castrense. Todo este processo implica uma reflexão ativa acerca das práticas formativas, à sua contribuição para a aquisição e desenvolvimento de aprendizagens e competências em contexto de trabalho, assim como os trilhos que cada um percorreu desde a sua entrada na instituição até à atualidade.

A investigação abordada neste relatório segue uma estrutura que contempla cinco capítulos, em que cada capítulo é composto por um conjunto de subcapítulos de acordo com o conteúdo em análise. A estrutura destes capítulos foi organizada de acordo com a disposição abordada seguidamente.

No primeiro capítulo temos o enquadramento contextual, onde é realizada uma breve caracterização da unidade militar, das características do departamento onde decorreu o estágio curricular, concluindo com uma breve contextualização da atividade formativa da unidade.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico. Neste capítulo podemos considerar duas grandes componentes reflexivas, os sentidos da educação e da formação nas sociedades e, ainda, a formação em contexto organizacional.

O terceiro capítulo engloba a fundamentação metodológica e o diagnóstico de necessidades e interesses. Na fundamentação metodológica são apresentados o paradigma metodológico, o método de investigação e, ainda, as técnicas de recolha e análise de dados. Já no diagnóstico de necessidades e interesses é caracterizado o público-alvo e apresentados os objetivos gerais e específicos para este relatório de estágio.

No quarto capítulo é realizada a análise e discussão dos resultados. Iniciamos este capítulo com uma sucinta descrição pessoal e profissional dos entrevistados, de seguida é realizada a respetiva análise e tratamento dos dados recolhidos, terminando com uma breve alusão à abordagem das competências nos referenciais de curso trabalhados ao longo do estágio curricular.

No último capítulo temos as considerações finais. É realizada uma reflexão crítica em torno dos dados recolhidos, assim como são apresentadas algumas sugestões, sob a forma de contributos, com o intuito de valorizar o sujeito enquanto ser social em constante desenvolvimento, a par da sua dimensão pessoal e profissional. Terminamos com uma breve reflexão de um futuro profissional da educação, formação e recursos humanos.

Capítulo I - Enquadramento contextual

1.1 Caracterização da instituição

O estágio curricular foi desenvolvido no órgão responsável pela gestão da formação de uma unidade militar, unidade essa que está localizada em Braga desde 1979 e comemorou em 2018 o seu 309º aniversário, considerando a sua unidade de origem. Conhecidos pelos Dragões de Entre Douro e Minho, esteve sediada em Chaves, Miranda, Porto e Braga, onde contribuíram sempre na linha da frente para a defesa nacional e a salvaguarda dos interesses do país, quando convocados em diversas batalhas e conflitos, ao longo da história de Portugal e de acordo com o vasto número de condecorações recebidas.

Esta unidade militar afirma-se como dinâmica, moderna, credível, flexível, multidisciplinar, empenhada em constituir-se como “escola do reconhecimento” e contribuir para a efetiva afirmação da Brigada de Intervenção como Força Blindada de Rodas do Exército, e do Exército Português, maximizando a disponibilidade e rentabilidade dos seus recursos humanos, materiais e financeiros, em apoio das atividades de treino operacional, da formação e das ações de divulgação do serviço militar e do recrutamento, garantindo em permanência elevada capacidade e nível de prontidão operacional, formação de excelência e proatividade nas ações de divulgação. A defesa terrestre do território nacional é garantida através da prontidão operacional do Grupo de Reconhecimento (GRec), constituído por cinco esquadrões operacionais.¹

Uma unidade que também se assume pela competência, inovação, abertura, proximidade e presença efetiva junto da sociedade civil, no âmbito das missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar da população portuguesa, e pela imagem de cidadania e excelência dos seus militares projetada em todos teatros de operações nacionais e internacionais, como resultado da sua permanente disponibilidade, versatilidade, elevada capacidade e nível de prontidão operacional, competência e resultados de sucesso das ações desenvolvidas dentro e fora do território nacional.²

Ao longo das duas últimas décadas, o regimento tem mobilizado grande parte dos seus militares para Operações de Apoio à Paz, em diversos teatros de operações, nomeadamente na Bósnia, Kosovo, Timor, Iraque e Afeganistão. Neste momento, esta

¹ Fonte: Documentos consultados na intranet da instituição (adaptado pelo autor)

² Fonte: Documentos consultados na intranet da instituição (adaptado pelo autor)

unidade contribui com 41 militares (3 Oficiais, 6 Sargentos e 32 Praças) para a 1ª Força Nacional Destacada da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) no Afeganistão, designada “Resolute Support Mission”, juntamente com o Regimento de Infantaria Nº13 de Vila Real e o Regimento de Infantaria Nº14 de Viseu, com a missão de garantir a proteção do aeroporto internacional Hamid Karzai, em Cabul.

Missão

O Regimento assegura a prontidão operacional do Grupo de Reconhecimento, constitui-se como polo de formação, colabora na defesa terrestre de todo o Território Nacional, executa ações de recrutamento e divulgação do serviço militar no âmbito do dia da defesa nacional e participa em ações de apoio ao desenvolvimento e bem-estar da população civil, contribuindo para o sucesso da missão da força que integra, mais concretamente, da Brigada de Intervenção e do Exército Português.³

Valores⁴

Competência

Qualidade, qualificação, multidisciplinariedade, saber, saber ser, saber fazer, fiabilidade dos recursos e do binómio Homem-Missão.

Dinamismo

Prontidão operacional, desassombro, espírito aberto à mudança (inovação e modernidade), digitalização e agilização de estruturas, processos e recursos na procura incessante da excelência.

Coesão

Uniforme, disciplina, sinergia (todo maior que as partes), pertença (trabalho em equipa), e cooperação.

Solidariedade

Colaboração institucional, abertura, proximidade e disponibilidade para atuar junto das comunidades, populações e sociedade dentro e fora do Território Nacional.

³ Fonte: www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cft/brigint/rc6 (adaptado pelo autor)

⁴ Fonte: Documentos consultados na intranet da instituição (adaptado pelo autor)

1.2 A posição da Secção de Formação no quadro orgânico da unidade

Toda a unidade, estabelecimento ou órgão militar tem na sua estrutura orgânica uma cadeia hierárquica bem definida, existindo sempre um comandante, diretor ou chefe. Como podemos observar na figura seguinte (Figura 1), respondem diretamente ao comando da unidade o Esquadrão de Comando e Serviços (responsável pela manutenção e serviço diário da unidade), o Gabinete de Atendimento ao Público (responsável pelas atividades de divulgação e recrutamento à responsabilidade da unidade) e o Grupo de Reconhecimento (responsável por preparar os seus militares para o vasto leque de missões atribuídas à unidade).

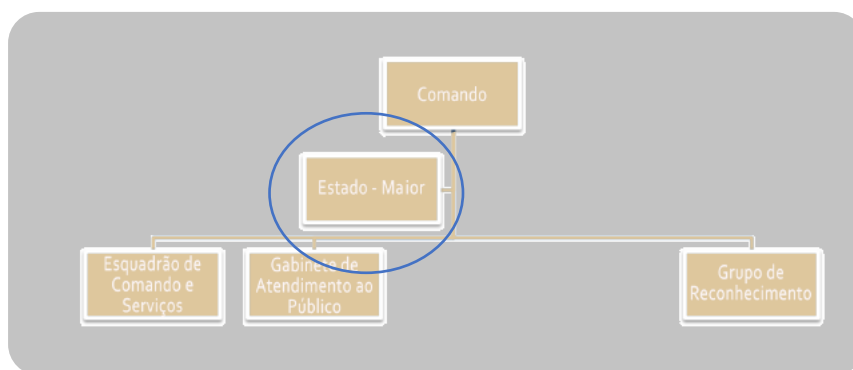


Figura 1. Estrutura orgânica da unidade

Fonte: Elaborado pelo autor

A Secção de Formação, onde decorreu o desenvolvimento do estágio curricular, é parte integrante de uma das quatro secções de Estado-Maior desta unidade militar. O conceito de Estado-Maior é atribuído ao conjunto de entidades que têm como principal função coadjuvar o comando da unidade no processo de tomada de decisão. Cada secção é composta por um conjunto de militares, onde o militar mais graduado é aquele que tem a responsabilidade de aconselhar o comando da unidade acerca dos assuntos laborais associados à sua secção, devido à especificidade da função e do conhecimento com o qual diariamente lidam. Desse conjunto de secções temos a Secção de Pessoal, a Secção de Operações Informações e Segurança (descriminada como SOIS), a Secção Logística e por fim a Secção de Formação, tal como indica a figura seguinte (Figura 2).



Figura 2. Secções de Estado-Maior da unidade

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o conjunto de tarefas e responsabilidades definidas internamente na unidade é do encargo da Secção de Formação o planeamento, a coordenação, o controlo e apoio a todas as atividades de formação atribuídas ao regimento, tendo como principais tarefas as seguintes:

- Elaborar diretivas, normas de execução permanente e outras disposições que facilitem a coordenação, normalização, a melhoria e o normal desenvolvimento da formação;
- Gerir a bolsa de formadores e demais agentes envolvidos no processo de formação;
- Garantir o bom funcionamento das instalações e equipamentos afectos à formação;
- Preparar para cada ação de formação/escola preparatória de quadros, a reunião antecedente ao início da formação;
- Disponibilizar, de forma atualizada, o dossiê técnico-pedagógico para cada ação de formação;
- Organizar e conduzir a cerimónia de abertura e encerramento do curso/ação de formação;
- Garantir a avaliação dos formandos, através da supervisão da classificação das provas realizadas;
- Conceber o mapa de controlo final de formação, enviando-o, posteriormente, para a Escola das Armas (EA) e Direção de Formação (DF) com vista à sua aprovação;
- Coordenar a realização de conselhos de curso, sempre que necessário.⁵

⁵ Fonte: Documentos internos à instituição (adaptado pelo próprio)

Esta secção é constituída em quadro orgânico por quatro militares, sendo eles o Chefe da Secção de Formação, Oficial Adjunto, Sargento de Formação e Sargento Adjunto. No entanto, devido à restrição de efetivos, em permanência apenas se encontram dois militares a desempenhar funções na secção, o Chefe da Secção de Formação e o Sargento de Formação. Cabe ao Chefe da Secção de Formação responder por todo o trabalho desenvolvido pela secção e pelos militares que a constituem, em que na sua ausência é atribuída essa responsabilidade ao militar da secção com o posto mais alto imediatamente a seguir.

Todo o cargo exercido na unidade militar apresenta um descritivo de cargo e função, e os militares que compõem a Secção de Formação não são exceção. Ao Chefe da Secção de Formação é-lhe atribuída as seguintes responsabilidades:

- Supervisionar, coordenar e dirigir as atividades de formação lecionadas na unidade;
- Elaborar planos, diretivas, pareceres e estudos de carácter técnico quando solicitado por entidade competente;
- Promover ações de validação externa dos cursos ministrados na unidade;
- Garantir a validação interna de toda a atividade formativa;
- Acompanhar os diretores de curso e efetua a análise dos dossiês técnico-pedagógico dos cursos, supervisionando o processo administrativo de elaboração dos documentos e relatórios de formação. Redige o parecer no relatório final de cada curso e apresenta-o ao comandante da unidade;
- Coordenar reuniões com o diretor de curso e os formadores tendo em vista uma eficaz utilização dos materiais, espaços e recursos humanos disponíveis;
- Nomear os diretores de curso e gerir a bolsa de formadores;
- Elaborar o plano de formação anual, tendo por base as necessidades e os interesses da unidade;
- Verificar se as normas de higiene e segurança no trabalho são respeitadas ao longo das atividades formativas, e promove melhorias caso necessário.⁶

Por sua vez, ao Sargento de Formação é atribuída a responsabilidade de preparar, executar e controlar a formação ministrada, mais concretamente:

⁶ Fonte: Documentos internos à instituição (adaptado pelo próprio)

- Colaborar na elaboração das normas de execução permanente da secção;
- Confirmar se os formadores inscritos na bolsa de formadores têm o Certificado de Competências Pedagógicas (CCP);
- Apresentar ao chefe da Secção de Formação os resultados e as classificações finais obtidas pelos formandos;
- Elaborar os diplomas e certificados de final de curso;
- Agendar as cerimónias de início e encerramento de curso, em coordenação com o diretor de curso;
- Apoiar na elaboração dos dossiês técnico-pedagógicos;
- Participar nas reuniões de início e final de curso para todas as formações;
- Coordenar a utilização dos meios de apoio à formação, nomeadamente locais, materiais e outros;
- Providenciar prémios, medalhas e outro tipo de recordações;
- Redigir as atas das reuniões ocorridas no âmbito da formação, sempre que exista reunião;
- Validar as formações ministradas na plataforma Sistema de Controlo das Atividades de Formação do Exército.⁷

Em relação ao Oficial Adjunto e ao Sargento Adjunto, e apesar de não existir de momento nenhum militar no seu desempenho, as suas principais funções são, tal como descrito, auxiliar o Chefe da Secção de Formação e o Sargento de Formação na execução das suas tarefas, respetivamente.

1.3 Contextualização da atividade formativa da unidade

Antes de serem colocados na unidade em questão, todos os militares, desde Praças, Sargentos e Oficiais, concluíram com êxito a sua formação inicial de base, de acordo com o posto e a categoria a que pertencem. No entanto, a formação de um militar não termina após a conclusão da sua formação base, e conseqüente colocação numa unidade do Exército Português, isto porque ao longo do seu período de permanência nas fileiras irá frequentar mais cursos, sejam eles de aperfeiçoamento ou promoção na carreira.

⁷ Fonte: Documentos internos à instituição (adaptado pelo próprio)

Deste modo, e tal como em todas as unidades do Exército Português, a formação dos seus militares tem como principal objetivo proporcionar uma formação progressiva e integrada que permita manter, aperfeiçoar e complementar as suas competências bem como contribuir, simultaneamente, para a valorização cívica, cultural, profissional, moral e física, permitindo que se satisfaçam as necessidades da instituição e das missões das diferentes unidades.

Enquanto unidade de cariz operacional o regimento detém, ainda sobre a sua alçada, a responsabilidade de ministrar alguns cursos, em virtude de se apresentar como um dos polos de formação da Escola das Armas.

O conceito de polo de formação foi adotado pelo Exército Português recentemente. Devido aos sucessivos cortes e reestruturações ao nível dos seus recursos humanos e materiais, e na sequência da necessidade de unificar as diferentes escolas práticas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Transmissões) do Exército, é inaugurada em 2013 a Escola das Armas e com ela emerge o conceito de polo de formação. Com este modelo, alicerçado numa organização em rede e centralizada na Escola das Armas, a formação no Exército passa a ser articulada entre a Escola das Armas, responsável por uma formação essencialmente técnica, e os seus polos de formação, responsáveis por uma formação complementar e de natureza tática, de acordo com a especificidade dos materiais que as integram e os seus recursos humanos especializados nas diferentes áreas do saber militar.

No que diz respeito aos cursos que são da responsabilidade desta unidade militar, estes visam preparar e habilitar, essencialmente, os recursos humanos da instituição dotando-os com as capacidades teóricas, técnicas e táticas essenciais ao bom aproveitamento de todas as especificidades inerentes à condição militar, a par do conhecimento necessário para manusear e operar os complexos sistemas de armas que capacitam o encargo operacional da unidade, o Grupo de Reconhecimento.

No âmbito formativo, é-lhe incumbida a missão de organizar e ministrar um total de 10 cursos, cursos estes que satisfazem as necessidades formativas no que diz respeito à formação de militares no âmbito da diferente tipologia de viaturas operacionais que só a unidade possui, nomeadamente:

- Apontador de Autometralhadora V-150;
- Condutor de Autometralhadora V-150;
- Condutor de Viatura Blindada Rodas V200 Chaimite;

- Chefe Viatura Blindada Rodas Pandur II 8X8 Remote Weapon System;
- Apontador Viatura Blindada Rodas II 8x8 Remote Weapon System;
- Chefe Viatura Blindada Rodas Pandur II 8x8 Vigilância do Campo de Batalha;
- Operador Viatura Blindada Rodas Pandur II 8x8 Vigilância do Campo de Batalha;
- Chefe Viatura Blindada Rodas Pandur II 8x8 Anti-Tank Guided Missile;
- Apontador do Sistema Lança Míssil Tow Improved Target Acquisition System;
- Municizador do Sistema Lança Míssil Tow Improved Target Acquisition System.

Durante o período em que decorreu estágio curricular, outubro de 2017 e junho de 2018, foram realizados todos os cursos, contabilizado uma edição cada um, à exceção dos cursos de Condutor de Autometralhadora V-150 e Condutor de Viatura Blindada Rodas V200 Chaimite que não se realizaram. Importa referir que pela primeira vez no Exército Português foram ministrados os cursos de Chefe Viatura Blindada Rodas Pandur II 8x8 Anti-Tank Guided Missile, Apontador do Sistema Lança Míssil Tow Improved Target Acquisition System e Municizador do Sistema Lança Míssil Tow Improved Target Acquisition System, cursos estes que exigiram a elaboração dos referenciais de curso desde a sua raiz, em virtude da unidade ter sido a primeira e única do Exército Português a receber este tipo de equipamento. O volume de formação nos cursos referidos foi o seguinte:

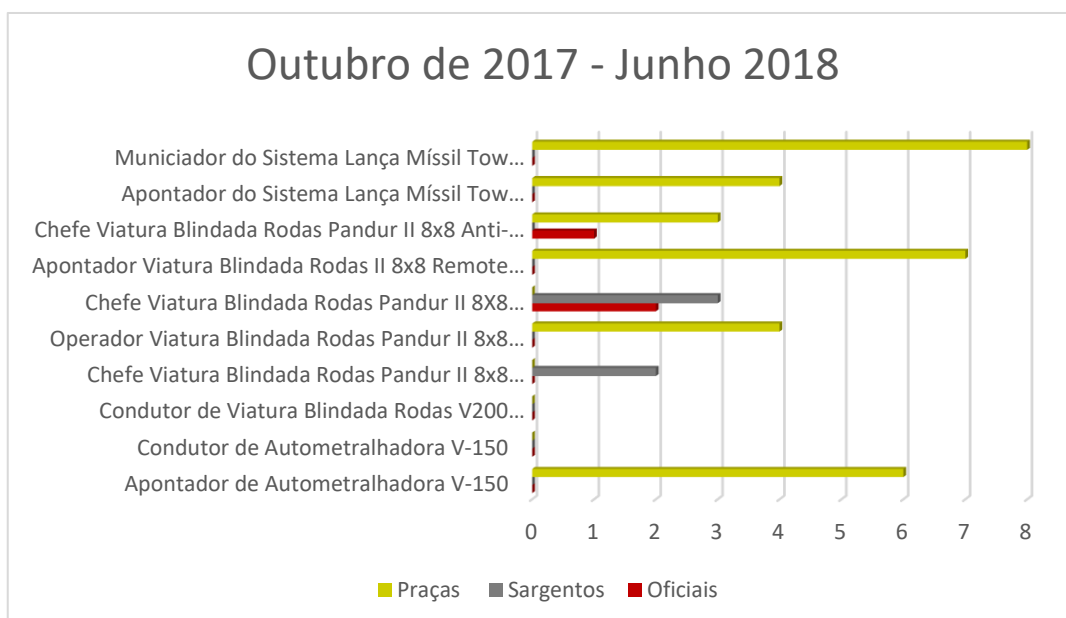


Gráfico 1. Volume de formação entre outubro de 2017 - junho 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Para além dos cursos referidos anteriormente, são ainda ministrados três cursos *On Job Training* que possibilitam aos militares que prestam serviço efetivo na unidade, e que ainda não tenham cargo atribuído, a sua orientação para as funções que irão desempenhar de acordo com as necessidades do regimento, sendo eles:

- Atirador Explorador;
- Apontador de Morteiro 81mm;
- Muniador de Autometralhadora V-150.

Entre outubro de 2017 e junho de 2018, e tal como representa o gráfico seguinte, foram realizados na unidade todos os três cursos *On Job Training*, salientando o curso de Atirador Explorador que teve duas edições.

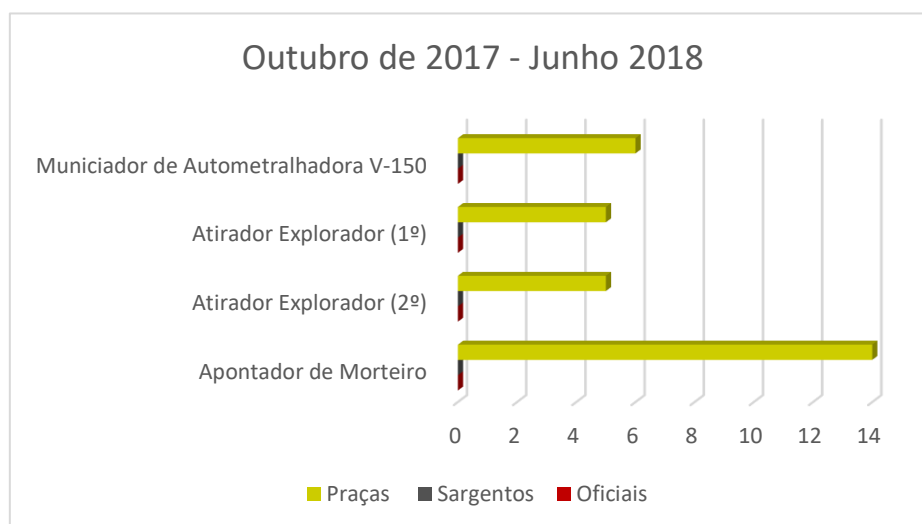


Gráfico 2. Volume de formação On Job Training entre outubro de 2017 - junho 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Anualmente a unidade apoia, também, a Escola das Armas na formação técnica das viaturas Autometralhadora V-150 e Viatura Blindada de Rodas V-600 aos alunos do Tirocínio para Oficial de Cavalaria (TPO CAV), Curso de Formação de Oficiais em regime de voluntariado e regime de contrato (CFO RV/RC), Curso de Formação de Sargentos de Cavalaria (CFS CAV) e Curso de Formação de Sargentos em regime de voluntariado e regime de contrato (CFS RV/RC).

Capítulo II - Enquadramento teórico

2.1 Os sentidos da educação e da formação nas sociedades

2.1.1 Educação de adultos e aprendizagem ao longo da vida

Recorrendo ao início da década de 70, podemos constatar que as políticas educativas já evidenciavam alguma preocupação com a educação de adultos, e o conceito de Educação ao Longo da Vida (ALV) era já utilizado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Facto é que a educação e a formação adquirem um papel fulcral na vida de todos os indivíduos, com implicações a nível pessoal, profissional e social, e, assim sendo, começa aos poucos a adquirir o seu espaço de discussão no seio da agenda política das organizações internacionais.

Do ponto de vista histórico, as políticas de intervenção no âmbito da educação e formação na Europa decorreram ao longo de três distintas fases, de acordo com Valente e Wochnik (2008). Numa primeira fase, e numa tentativa de harmonizar os diferentes modelos nacionais, as políticas emanadas tornaram-se irrealistas e geradoras de uma certa resistência. Mais à frente, na segunda fase, foi iniciado um processo de ajustamento e equiparação dos diferentes níveis de formação (modelo dos 5 níveis em 1963). Ainda na mesma fase, já nos anos 80, foram lançados vários programas comunitários de formação com financiamento da União Europeia, originando uma positiva intensificação do conceito de formação profissional. Na última e terceira fase, que dura desde 1992 até aos dias de hoje, denominada “fase de convergência”, deparamo-nos com um conjunto de políticas assentes “no princípio da aprendizagem ao longo da vida, elemento central da política de educação e formação na Europa” (Valente & Wochnik, 2008, p.3), mantendo a tentativa de aproximar os diferentes modelos nacionais.

As perspetivas da educação permanente (*lifelong education*) e da aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) apresentam-se como os dois grandes paradigmas político-filosóficos que fizeram parte da educação de adultos e para as quais contribuíram a UNESCO, UE e OCDE (Barros, 2011).

Enquanto referência inevitável no domínio da educação permanente, Lengrand (1981) defendia que todo o sujeito, independentemente da idade e do momento, era capaz de aprender desde que se encontrasse num contexto motivador e aliciante. Esta conceção era parte inevitável da existência humana e acontecia de forma “contínua ao longo de

todo o desenvolvimento da personalidade” (Lengrand, 1981, p.61), num processo que ocorre ao longo da vida do sujeito.

Para Licínio Lima (2007) o surgimento do conceito de aprendizagem ao longo da vida, já no decorrer da segunda metade do século XX, não foi mais que uma ideia que foi beber aos “conceitos-chave de educação permanente ou educação ao longo da vida” (Lima, 2007, p. 15). Para o autor referido anteriormente, o sentido da educação apresenta uma ação deliberada e planeada, que ocorre em contextos de educação formal e não formal, reconhecendo também a força e o carácter intrínseco da educação informal, enquanto que a aprendizagem apresenta uma natureza comportamental e individualizada, englobando experiências que resultam da construção social de cada indivíduo, sem estrutura ou intencionalidade (Lima, 2007).

A educação permanente (EP) que se encontrava associada a um quadro de políticas sociais fortes, estabilidade, crescimento económico e bem-estar social, quando começa a emergir sob o desígnio de aprendizagem ao longo da vida apresenta novos contornos, onde é atribuído ao sujeito a responsabilidade sobre si, perante um claro retrocesso das políticas sociais. Observamos o distanciamento e o diminuir do papel da responsabilização do estado, em que do lado oposto é atribuída essa responsabilidade ao indivíduo, de acordo com os pressupostos neoliberais de que o indivíduo é responsável pela sua própria governação, conforme o denunciado por Robertson e Dale (2001).

Estas duas perspetivas que aparentam possuir similaridades são na verdade o resultado de políticas opostas. Enquanto que na educação permanente a educação de adultos era vista como um processo de transformação social, solidário e humanista, na perspetiva da ALV, e com o destaque dado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e pela UE, a tónica assenta na educação de adultos como um projeto de educação social, de acordo com as correntes individualistas e neoliberais, assente na emancipação de uma sociedade competitiva com lógicas meramente economicistas e nas suas organizações qualificantes e autónomas (Barros, 2011).

Nas suas primeiras instâncias, o projeto Espaço Europeu de Educação (EEE), procurou relacionar a ALV com o combate à exclusão social, sendo essa estreita relação a ideia mais acentuada, como refere Antunes (2008b). Assim, a ALV pode ser descrita como uma atividade de aprendizagem que acontece em qualquer momento da vida, com o intuito de desenvolver as competências, saberes e aptidões, considerando a perspetiva pessoal e profissional. Essa aprendizagem será tanto ou mais eficaz quanto maior for a relevância e a consistência do significado atribuído pelo sujeito, como refere Peter Jarvis

(1987). O autor encara o sujeito enquanto produto social, onde o conjunto das aprendizagens já adquiridas acabam por influenciar significativamente a maneira como se processam as futuras, assim como o real efeito da sua aprendizagem.

Tanto a EP como a ALV possuem uma matriz de entendimento específico que define aquilo que é a educação de adultos, de acordo com a missão ou objetivo que lhe é atribuído, como refere Sá (2009). A mesma autora, diz-nos que essa singularidade traduz-se na “adoção de pressupostos específicos que implicam práticas discursivas distintas entre si, que mobilizam terminologias e conceitos particulares” (Sá, 2009, p.122).

Envolto num conjunto de processos de aprendizagens formais, não formais e informais, é de todo pertinente considerar a ALV como um conceito ligado à educação permanente e à educação ao longo da vida, consequência das mutações ocorridas ao longo da segunda metade do século XX (Antunes, 2008a).

O surgimento de novos contextos e necessidades educativas, embrenhadas num conjunto de estratégias económicas e políticas, fizeram por eclodir a consciência de “que os adultos são um grupo prioritário em termos de intervenção educativa” (Pinto, 2007, p.33), valorizando a afirmação da ALV.

Nas últimas conferências da UNESCO conseguimos identificar uma valorização progressiva da ALV em detrimento da educação de adultos, deixando esta última de se circunscrever ao subsistema educacional. Esta valorização é facilmente observável nos documentos e comunicados da UE, onde e de acordo com Palhares (2009) a palavra “educação” vai desvanecendo ao longo dos textos, enquanto que o conceito de “aprendizagem” vai ganhando outra presença e relevo.

É evidente uma rutura dos conceitos utilizados, onde o conceito de aprendizagem passa a ser predominante e a adquirir uma conotação “marcadamente individualista e pragmatista”, como nos diz Lima (2010, p.30). Apesar desta proximidade entre os dois conceitos, e da relevância que adquirem ao longo do percurso de vida do sujeito, são conceitos que por vezes se confundem, no entanto, sem aprendizagem não existe educação e educação implica aprendizagem (Rogers, 2014).

No sentido de clarificar os conceitos de educação e aprendizagem, recorreremos novamente a Lima (2007). Para o autor, educação implica esforços consistentes e ações intencionais “para decisões e estratégias racionalmente planeadas, no contexto de organizações formais (escola), de que se espera que resultem aprendizagens”, por outro lado, o autor diz-nos que à aprendizagem está associado um significado com responsabilidades mais individuais, amplas e resultantes do contexto social em que cada

um está inserido, resultado das “situações experienciais sem carácter estruturado e intencional” e dos diversos processos de socialização primária e secundária sem objetivos educativos expressos” (Lima, 2007, p.16). Com o desvanecer do conceito de educação é retirada a exclusividade aos organismos públicos da criação das condições para o acesso ao conhecimento. A educação passa a estar ligada a um sistema de valores e a ser tida em conta como algo que o sujeito deve procurar, caso assim o entenda. Por sua vez, o conceito de aprendizagem centra no sujeito a responsabilidade de adquirir conhecimentos e competências, de acordo com as suas pretensões e experiências sociais.

A Comissão e os Estados-Membros, no âmbito da Estratégia Europeia de Emprego, referem-se à ALV como toda e qualquer atividade de aprendizagem, alicerçada numa base contínua e com determinado objetivo, com o intuito de melhorar competências, aptidões e saberes, contribuindo para o desenvolvimento individual e inclusão social (Comissão Europeia, 2000).

No Memorando sobre as Aprendizagens ao Longo da Vida, elaborado pela Comissão em 2000, é atribuído aos sujeitos o principal papel nas sociedades do conhecimento. Este refere a grande capacidade do sujeito em criar conhecimento e de o usar de forma eficaz e inteligente, num processo contínuo e ininterrupto que acompanha o sujeito ao longo da sua vida, perante um contexto em constante mutação.

De acordo com Lima (2007) é fundamental reconhecer os percursos de vida como um contexto rico em aprendizagens e de desenvolvimento pessoal, tornando possível a valorização dos saberes e dos conhecimentos adquiridos e desagregados dos sistemas tradicionais. Na mesma linha de pensamento, Canário (2000), diz-nos que mais do que encarar a essas competências de acordo com a instituição de formação ou formador, o foco tem de incidir “sobretudo do ponto de vista do adulto que se forma” (Canário, 2000, p.42). Independentemente do contexto, a ALV, mais do que ser uma componente da educação e formação, deve ser o princípio orientador da oferta e da participação numa aprendizagem contínua.

Na emergência deste paradigma de ALV, e tal como Lima (2007) refere, a vida tem de ser reconhecida como um contexto de aprendizagem por excelência, onde o desenvolvimento do sujeito é uma constante, devendo ser atribuído especial relevo aos saberes e às aprendizagens adquiridas fora dos sistemas formais de ensino. Esta conceção encara o sujeito como o principal agente da sociedade do conhecimento, capaz de se apropriar de forma eficaz e inteligente desses saberes, em contextos de constante mutação. Para Pinto (2007) a ALV é entendida como uma realidade inerente à condição

humana, uma vez que, esta representa “um processo interno ao indivíduo conjugado com o próprio desenrolar da vida humana” (Pinto, 2007, p.33).

Quintas (2008) vai um pouco mais além e diz-nos que apesar da sua inevitabilidade, a ALV “não dispensa, contudo, uma postura crítica e construtiva. Mesmo que a aprendizagem ao longo da vida seja uma necessidade, alguém tem de criar condições para que ela aconteça, e muita dessa criação vem do campo educativo” (Quintas, 2008, p.17).

Tanto no caso português como a nível europeu, as opções políticas de ALV são frequentemente definidas através de matrizes técnicas em que a sua primordial linha orientadora é a da qualificação dos recursos humanos. Em concordância com Antunes (2008a), a ALV surge “no âmbito da política de emprego e qualificação como uma aposta no alargamento das oportunidades de aprendizagem” (Antunes, 2008a, p.162) e que vai de encontro aos principais problemas do nosso sistema de emprego, como é o caso da baixa escolarização e qualificação.

Consideramos, assim, que os conceitos de EP e ALV, e após várias décadas de debate, não se encontram ainda normalizados, estabilizados e definidos. O campo da ALV em Portugal insiste em apresentar alguns paradoxos e contradições, uma vez que o conceito de educação profissional tende a ocupar todo o espaço no âmbito da educação de adultos. A necessidade de tornar os indivíduos capazes de tirar partido da sociedade do conhecimento, bastante impulsionada pela globalização e pelo impacto da tecnologia, mas também fazer face ao desafio de um mercado de trabalho, em constante mutação, no seio da Europa são, nos tempos que correm, dois grandes desafios para as políticas de educação e formação no espaço europeu. É, deste modo, “imposta” aos Estados-Membros a necessidade de elaborar e adotar estratégias coerentes com o objetivo de valorizar a aprendizagem ao longo da vida.

2.1.2 Educação formal, não formal e informal

A educação, tão antiga quanto a Humanidade, não se pode restringir aquilo que é lecionado na escola apesar do seu inestimável contributo no desenvolvimento de saberes e aprendizagens. Deste modo, facilmente depreenderemos o conceito de educação formal se, ao mesmo, for associado aquilo que é ensinado na escola, envolvendo a participação ativa do aluno e do professor, naquilo que podemos apelidar de educação tradicional.

Rompendo com o antigo paradigma de que a aprendizagem se limitava unicamente ao sistema formal, atualmente, a dimensão da ALV é estendida aos domínios da aprendizagem informal e não formal (Silva, 2007). Neste sentido, o importante será a totalidade dos processos de aprendizagem e educação presente ao longo da vida do sujeito, que por sua vez englobam as aprendizagens formais, não formais e informais (Cavaco, 2002).

Os conceitos de educação formal, informal e não formal têm sido fortemente utilizados, por vários autores, cujo contexto e intenção adquirem um papel fulcral na sua categorização. A sua origem remonta a uma suposta *crise mundial da educação* (Coombs, 1968, cit por Palhares, 2014), sobretudo no que diz respeito à educação escolar, resultado de um sentimento de esmorecimento quanto ao poder democrático e emancipatório da escola. Convém referir que esta novidade “situava-se mais no seu batismo do que propriamente na invenção dos fenómenos” (Palhares, 2014, p.54), tal como alguns autores esclareceram na altura. Importa, assim, definir cada um destes conceitos e distingui-los entre si. Nesta tentativa de distinguir estas três dimensões da educação, recorreremos a Alan Rogers (2004).

- ✓ Educação formal – Intencional e institucionalizada, decorre num contexto estruturado, delineado e sequencial, conducente à obtenção de qualificações reconhecidas, desde o ensino básico ao universitário (Rogers, 2004). Como exemplo temos o sistema formal de educação, vulgarmente conhecido como escola;
- ✓ Educação não-formal – Toda e qualquer atividade educativa que ocorre fora do sistema formal, com o intento de promover aprendizagens específicas de adultos e/ou crianças (Rogers, 2004). Como exemplo temos a aprendizagem que acontece em contexto de trabalho;
- ✓ Educação informal – Quando a aprendizagem ocorre em situações que não são estruturadas, podendo ou não ser intencional. Acontece ao longo da vida do indivíduo (Rogers, 2004). Como exemplo temos as aprendizagens decorrentes das vivências sociais e pessoais do sujeito (contexto familiar).

Estas três dimensões não podem nem devem ser encarados como ilhas e sem qualquer tipo de relação entre eles, em boa verdade, uma ação de educação formal pode contribuir para uma outra de educação não formal ou informal, e vice-versa. De acordo

com Palhares (2007) existem sobreposições e interações entre as definições, e em vez de estas serem analisadas de forma diferenciada “devem ser vistas como modos predominantes de aprendizagem”, tal como podemos observar na matriz representada de seguida, utilizada por Thomas La Belle (1982, p.162) na tentativa de ajudar a definir as características e os modos educacionais.

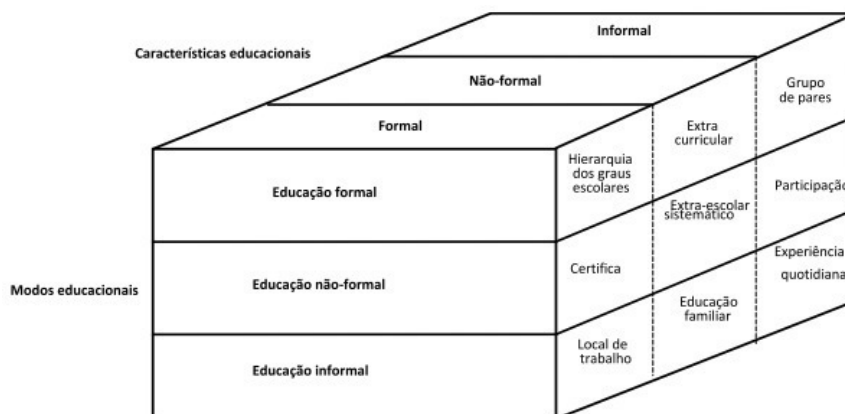


Figura 3. Os modos e as características educacionais (La Belle, 1982)

Fonte: Adaptado de La Belle (1982, p.162)

Esta matriz traduz as relações que se estabelecem ao longo de todo o processo educativo. Esta representação, tal como refere o seu autor, demonstra as inter-relações entre os modos e as características educacionais, isto porque, mais importante que definir cada um dos conceitos, o importante é ampliar a conceção dessa relação e a sua interação.

Importa salientar que existe uma linha ténue entre a educação não formal e informal, o que leva a que muitas das vezes os seus domínios sejam confundidos ou aglutinados. No que concerne à educação não formal a intencionalidade e a estruturação são duas características que a vinculam fortemente, por sua vez, a educação informal acontece de forma espontânea e natural, não envolvendo “ações e práticas coletivas organizadas em movimentos, organizações e associações sociais” (Gohn, 1998, p. 517).

Curiosamente, com o início do século XXI, o conceito de educação não formal tem vindo a ser retomado como “uma passarela para a empregabilidade, sendo implícitas as funções de complemento (e por que não dizê-lo, suplemento) à educação escolar” (Palhares, 2014, p.55).

Num clima de permanente mutação económica, social e política a escola não tem conseguido dar resposta aos ideais da inclusão, igualdade e diferenciação. Na falta desta capacidade de resposta foram emergindo outras alternativas educativas associadas à

ALV, onde a “cooperação entre vários atores educativos e a articulação complementar entre a educação formal e não formal é, pois, imprescindível” (Pinto, 2008, p. 42).

2.1.3 Práticas de reconhecimento e validação das aprendizagens e competências

Em termos históricos, no período após a 2ª Guerra Mundial, têm origem nos Estados Unidos da América as primeiras referências às práticas de reconhecimento, validação e certificação das aprendizagens resultantes da experiência. Este movimento teve início com o regresso dos militares americanos à vida civil, que pretendiam ver reconhecidas as aprendizagens decorrentes da sua formação e experiência enquanto militares, e tinha como principal finalidade “encurtar os percursos de formação subsequentes e ajustar o tempo de aprendizagem às necessidades dos indivíduos” (Imaginário, 2001, p.17). Foram elaborados estudos e “experiências”, com o objetivo de implementar as ações necessárias com vista ao reconhecimento formal das aprendizagens adquiridas fora dos sistemas de educação tradicional, no sentido de proporcionar um melhor posicionamento no mercado de trabalho e o respetivo reconhecimento social. Posteriormente, na década de sessenta, este movimento foi alargado à restante população que pretendia ver as suas aprendizagens experienciais reconhecidas, essencialmente pela possibilidade de retorno aos estudos, assim como pela inserção no mercado de trabalho.

O primeiro movimento a surgir foi o APL (*Accreditation of Prior Learning*), nos finais dos anos 1960 e início dos anos de 1970, que, por sua vez, deu origem ao CAEL (*Council for Adult and Experiential learning*), acabando o modelo desenvolvido por ser disseminado nos países anglo-saxónicos nas duas décadas seguintes. Com o início da década de 1990, a Europa abraçou o movimento e deu início à implementação deste sistema de reconhecimento e validação de competências em diversos países, sendo o mesmo condicionado pelas especificidades educativas, sociais, económicas e culturais do contexto onde se encontra inserido (Pires, 2002).

À semelhança dos outros países da União Europeia, Portugal não foi exceção à regra e começou a ter como preocupação o movimento de validação e reconhecimento das aprendizagens não formais e informais na sua agenda, apesar da concretização efetiva dessa preocupação só ter acontecido nos anos noventa e com um desfasamento mais tardio em relação a alguns parceiros da UE. Para Pires (2002), os resultados do projeto de investigação do CAEL foram bastante sorridentes, uma vez que, demonstraram:

“(…) que era possível igualar as aprendizagens não-formais com as dos programas tradicionais, que era possível utilizar uma variedade de provas para efetuar avaliações fiáveis e ainda que este processo poderia ser integrado em programas de educação, particularmente para os adultos que entravam pela primeira vez ou que retornavam após alguns anos de abandono ao sistema de educação, valorizando as suas aprendizagens experienciais” (Pires, 2002, p.373).

Em maio de 1998 foi criada por decisão governamental a Agência Nacional de Educação de Adultos (ANEA), que, mais tarde, e após proposta para a apresentação de um estudo institucional a um Grupo de Trabalho, constituído por docentes da Universidade do Minho (Licínio C. Lima, Almerindo J. Afonso e Carlos V. Estêvão), deu origem à Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (ANEFA), em setembro de 1999. Surge assim a ANEFA, uma instituição promotora de um percurso educativo com currículos, desvinculada e descentralizada do sistema tradicional de ensino, com uma aposta na valorização das aprendizagens realizadas ao longo da vida, que se propunha a articular de forma coerente as práticas e as políticas de educação e formação de adultos, dentro dos princípios da Educação Permanente.

Com uma aposta de intervenção em novos domínios, diferentes daqueles que existiam até à data nas organizações ligadas à educação e formação, Lima (2007) diz-nos que essa intervenção materializou-se essencialmente em: intervir ao nível do reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) adquiridas ao longo da vida, de forma informal e não formal (baseando-se no seu Referencial de Competências-Chave); diversificação de oferta formativa para adultos com qualificação profissional baixa e adultos com escolaridade reduzida (cursos EFA – Educação e Formação de Adultos – destinado a indivíduos com mais de 18 anos empregados ou desempregados), assim como diversidade de oferta formativa alternativa ao sistema de ensino regular (ações de formação de curta duração independentes da habilitação escolar e qualificação profissional e espaços de orientação/informação orientados para a aquisição e desenvolvimento de aprendizagens e competências).

Com uma longevidade de dois anos, acabou por ser integrada na Direcção-Geral de Formação Vocacional (DGFV), que por sua vez de origem à Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), onde os centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) deram lugar aos Centros Novas Oportunidades (CNO).

No contexto da Iniciativa Novas Oportunidades (INO), este projeto foi descrito como “um dos mais importantes programas das últimas décadas nos domínios da qualificação e da promoção humana da população portuguesa” (Mendonça & Carneiro, 2009, p.5), onde os CNO (antigos centros de RVCC) desempenharam novas tarefas através da criação de percursos alternativos de formação e qualificação, de acordo com as experiências de vida e perfil de competências demonstrado. Este sistema de reconhecimento e validação de competências começou por ser financiado pelo Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP), em 2008 os CNO deixam de receber financiamento por parte do PRODEP e passam a ser financiados pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH). Nos finais de 2012 todos os CNO são encerrados à exceção daqueles que se autofinanciam. Ainda em 2012 a ANQ dá lugar à Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), criada através do Decreto-Lei n.º 36/2012, que perdura até aos dias de hoje. É da competência da ANQEP o encargo de coordenar e executar as políticas de educação e formação profissional, assim como assegurar o desenvolvimento e a gestão dos sistemas RVCC, através dos Centros para a Qualificação e Ensino Profissional (CQEP). Enquanto estratégia integrada de formação e qualificação de adultos vigora o programa qualifica, operacionalizado pelos centros qualifica espalhados por todo o país.

Do ponto de vista da agenda educativa europeia, a preocupação com os sistemas de reconhecimento e validação das competências e aprendizagens, de natureza não-formais e informais, têm vindo a ser elencadas de forma visível nos documentos e a ser alvo de inclusão nos debates educativos na Europa. Feutrie (2005) afirma que estas preocupações articulam-se com um conjunto de medidas, que tem por objetivo oferecer uma nova oportunidade àqueles que não tenham sido bem-sucedidos no sistema tradicional de ensino, consolidar a crescente necessidade de obter elevados níveis de competências, promover percursos de crescimento pessoal e profissional com base nas experiências de vida e fomentar a ligação entre as instituições educativas e o mercado laboral.

Com os seus pergaminhos de medida prioritária ao nível interno e com o investimento financeiro, com uma agência dedicada unicamente para a sua gestão e operacionalização, enquadrada com legislação legal e orientada de acordo com as normas e princípios europeus, com métodos de trabalho inovadores e com uma população intrinsecamente motivada para aceitar uma nova oportunidade para evoluir, o sistema português em 2010 foi considerado pelo Centro Europeu para o Desenvolvimento da

Formação Profissional (CEDEFOP, 2010) como um dos três melhores da Europa, no âmbito das políticas de ensino e formação profissional. Apesar de não possuímos dados mais recentes quanto à posição do país face aos restantes Estados-Membros, no que concerne às políticas de ensino e formação profissional, de acordo com o CEDEFOP (2017) as políticas europeias têm vindo a permitir o aumento do nível de escolaridade e a diminuição do abandono precoce do ensino. A união Europeia está em vias de atingir o objetivo de 40% da sua população, entre os 30 e os 40 anos, concluírem o ensino superior e de diminuir para uma percentagem inferior a 10% a taxa de abandono escolar até 2020.

No âmbito das práticas de reconhecimento e validação importa referir que experiência e aprendizagem não são sinónimos, nem o que é reconhecido e validado são as experiências, mas sim as aprendizagens e competências que advêm dessas experiências. De acordo com Pires (2002, p.520) a “experiência é a base e a condição para a aprendizagem, e, para que seja formadora, ela tem que ser refletida, reconstruída, conscientizada. O resultado deste processo é a elaboração de novos saberes, de novas representações, contribuindo para a transformação identitária da pessoa e da sua relação com o mundo”, em que o saber é o resultado da experiência. Deste modo, através das competências e conhecimentos até então não reconhecidos e validados, passa a ser valorizado o potencial do sujeito, reforçando o seu perfil pessoal e profissional. Importa referir que este processo, de valorização das competências tácitas e implícitas, não tem em algum momento associado a si uma intencionalidade de sobrevalorização das carências do indivíduo (Pires, 2002).

Os novos saberes produzidos nas organizações, em virtude das novas formas de organizar o trabalho e da globalização, da sua natureza experiencial e do seu carácter prático e contextualizado acabam muitas das vezes por não ser alvo de aperfeiçoamento, nem desenvolvimento, por parte do sistema tradicional de educação. Assim, concordamos com Pires (2002, p.83) quando nos diz que “a produção e a difusão do conhecimento e concomitantemente a aprendizagem, deixam de ser um monopólio dos sistemas de educação/formação, na medida em que ultrapassam os espaços-tempos formais, tradicionalmente delimitados e balizados pelas instâncias educativas”.

Os métodos tradicionais de validação de competências na sociedade (espelhada por diplomas e certificados, tanto escolares como profissionais) foram desde sempre entendidos como o “caminho a seguir” para um estatuto de referência no campo educativo, em detrimento das aprendizagens experienciais, apesar de se sustentarem em princípios racionais, disciplinares e transmissivos. Neste paradigma, uma “revalorização

dos saberes experienciais traduz uma rutura epistemológica com uma conceção positivista de conhecimento, dicotómica; os saberes práticos não são uma mera aplicação dos saberes teóricos” (Pires, 2002, p.520).

Esta perspetiva da educação, no domínio do reconhecimento e validação de aprendizagens e competências, ao promoverem a expressividade das aprendizagens não formais e informais, transforma-se num veículo para a promoção da ALV do indivíduo, enquanto ser social enquadrado em determinado contexto. Através da implicação dos indivíduos no processo de ensino-aprendizagem, da sua autoestima e motivação e “para além de se preocupar com o reconhecimento destes saberes, o trabalho de formação procura induzir situações em que os indivíduos se reconheçam nos seus saberes e sejam capazes de incorporar no seu património experiencial os próprios saberes produzidos pelas experiências de formação”, tal como nos diz Correia (1997, p.37), potenciando capacidades cognitivas e relacionais, através da recontextualização e da polivalência dos conhecimentos experienciais dos formandos, que não se encontram “socialmente reconhecidos nem são objeto de uma formação explícita” (Correia, 2008, pp.66/67).

2.1.4 Definição e desenvolvimento do conceito de competência

Apesar do conceito de competência ter sido explorado inicialmente durante o movimento Taylorista, foi no início da década de 80 que começou a ganhar força no mundo do trabalho através da sua sobreposição ao conceito de qualificação (Parente, 2004; Stroobants, 2006), sendo dado mais enfoque à capacidade de mobilizar diferentes recursos e competências adquiridas em contexto de trabalho em detrimento da certificação escolar. Nesta altura começa a ser valorizada a capacidade de mobilizar de forma efetiva os saberes para um desempenho laboral mais eficiente, sejam eles pessoais ou adquiridos.

Com a diversidade de tarefas e a vasta acumulação de funções, a evolução tecnológica e a natureza mutável do mercado de trabalho, os recursos humanos das instituições passaram a agregar e a desenvolver todo um conjunto de competências suscetíveis de serem aplicadas em outros contextos de trabalhos, permitindo uma maior versatilidade no desempenho de outras funções e na possibilidade de abraçar outros caminhos profissionais (Michael et al, 1999; Guichard & Huteau, 2002).

Neste contexto de incerteza e transformações permanentes, de acordo com Boterf (2003), as organizações procuram sujeitos capazes de mobilizar saberes entre contextos

profissionais. Esta procura, apesar de não ser a solução imediata para a possível preocupação com os riscos do desemprego, revela que “à partida um conjunto de competências validadas e uma capacidade comprovada para entrar em processos de aprendizagem disporá de uma vantagem apreciável no mercado de trabalho” (Boterf, 2005, p.16), fazendo do sujeito alguém autónomo e capaz de defender a sua empregabilidade.

Etimologicamente, a palavra competência tem as suas raízes no latim, *competens*, e significa “o que vai com, o que é adaptado a” de acordo com (Boterf, 2003, p.53). Para o autor a competência aproxima a resolução de problemas à capacidade de análise, num contexto de trabalho que necessita de regular adaptação.

O conceito de competência é dotado de um carácter polissémico, o que leva a alguma falta de consenso quanto ao seu significado (Hoffmann, 1999; Stroobants, 2006). Uma das razões para a falta de consenso na sua definição deve-se, essencialmente, à sua ampla utilização em diferentes áreas do conhecimento, tais como a psicologia, a política, a gestão, assim como na educação e formação (Boterf, 1993).

Tendo em conta o seu significado polissémico, Stroobants (2006) refere-se à competência como a capacidade de mobilizar os diferentes saberes, saber ser e saber fazer, para a resolução de problemas em diferentes contextos e ao longo do tempo. Alicerçado numa perceção crítica acerca das suas valências e potencialidades, e consciente das suas dificuldades e limitações, Gonçalves (2006) fala da competência como a capacidade de atingir respostas, soluções e resultados, em diferentes dimensões e contextos. Na mesma linha de pensamento “ser competente é cada vez mais ser capaz de gerir situações complexas e instáveis” (Boterf, 2005, p.18)

Cardoso et al (2006), na sua publicação, defende que a complexidade do conceito foi o resultado das orientações do sistema económico capitalista em virtude de, cada vez mais, ser imposto às organizações e aos seus recursos humanos uma maior capacidade de orientação para o resultado, no sentido de dar resposta à globalização do mercado de trabalho, envolto em traços de forte competitividade. Ser competente implica saber agir e reagir de forma adequada ao acontecimento imprevisto e inopinado, implica ser capaz de “auto-regular as suas ações, saber contar não somente com os seus recursos, mas procurando outros complementares, estar em condições de os transferir e (re)investir as suas competências num contexto diferente” (Castro, 2007, p. 7).

O entendimento da competência como um “saber fazer – operacional – validado” é descrito por Meignant (2003, pp.281/282) como “a capacidade de executar uma

combinação específica perante um problema muitas vezes inédito. Esta capacidade combinatória, base da competência, permite mobilizar imediatamente saberes teóricos, processuais, experimentais, empíricos, sociais, cognitivos, para encontrar uma resposta inovadora para uma situação que não pôde ser inteiramente prevista pelos gabinetes de estudo. Esta capacidade combinatória é o cerne da competência”.

Para os autores Roegiers e De Ketele (2004), a competência é entendida como um conceito capaz de realizar a mobilização de saberes entre contextos que permite “de maneira espontânea – apreender uma situação e responder a ela mais ou menos pertinentemente” (Roegiers & De Ketele, 2004, p.45), afirmando que toda a competência que um profissional deve possuir tem de ser encarada numa perspetiva de integração de saberes que foram adquiridos em processos de ALV e em contextos de aprendizagens variados (formais, não formais, informais).

De acordo com Stroobants (2006), de forma sumária, a competência é concebida como a capacidade de mobilizar os saberes, saber ser e o saber fazer, em contextos distintos. Esta não se esgota naquilo que é externo e observável e possui uma certa singularidade, uma vez que o seu caráter tácito remete-nos para uma dimensão não formal e informal das competências, em que de uma forma implícita, decorrente de práticas externas ao sistema tradicional de ensino, se repercute nas ações de trabalho

No que diz respeito ao desenvolvimento deste conceito no seio das práticas de educação e formação, é ponto assente que este envolve novas exigências e considerações. Para além da sua evidente manifestação ao nível das práticas pedagógicas, é-lhe atribuído grande importância à vertente prática, ao saber fazer, em conjugação com os conteúdos teóricos e técnicos (Parente, 2004).

No entanto, o desenvolvimento e aquisição de competências não resulta unicamente da dimensão formal da aprendizagem, como temos vindo a defender. Na sua dimensão social, a família, o trabalho e todas as suas práticas e vivências devem também ser tidos em conta como contextos amplamente ricos para o desenvolvimento de competências, mesmo que de forma informal (Pires, 2002; Boterf, 2003). De acordo uma abordagem sistémica defendida por Pires (2002), as competências resultam de uma articulação de saberes de diferente natureza, mobilizados em determinada ação, através de um mecanismo que é contextualizado, objetivo e integrativo. Podemos afirmar que as competências resultam de combinações complexas de atributos como os conhecimentos, atitudes, comportamentos, valores e estratégias cognitivas que são mobilizados para responder a situações complexas que os sujeitos vão experienciando em diferentes

contextos. Esta dinâmica de desenvolvimento das competências atribui repartidas responsabilidades à articulação das aprendizagens adquiridas através da via formal e ao percurso de vida dos indivíduos (via não formal e informal).

Numa perspetiva construtivista o desenvolvimento das competências é sempre um processo contextualizado em termos pessoais e sociais, que ocorre de forma progressiva, em que o contexto e a motivação adquirem fulcral importância (Trépos, 1996). No decorrer desta construção, Witorsky (1998) afirma que as competências se desenvolvem num processo que apela a um exercício constantemente reflexivo, durante o processo que existe entre a atividade e a sua conceitualização.

Neste sentido, torna-se imperativo considerar o processo de aquisição e desenvolvimento de competências como o resultado de experiências, laborais e formativas, e não como uma atividade exclusivamente anterior ou paralela ao trabalho. As competências não são qualidades inatas ao sujeito, não se ensinam nem se transmitem, mas sim o resultado de um conjunto de experiências que o sujeito vivenciou, adquiriu e mobilizou.

2.1.5 A relação entre as competências-chave e a aprendizagem ao longo da vida

Tal como seria de esperar, se o conceito de competência não é unânime e apresenta alguns dilemas ao nível conceptual o conceito de competência-chave coloca-nos perante as mesmas complexidades. Nesta tentativa de caracterizar e definir as competências-chave, surge a *European Commission* (2007) que a define de forma ampla como um conjunto estruturado, multifuncional e transferível de capacidades, saberes e atitudes indissociáveis ao desenvolvimento individual, à inclusão social e ao emprego.

Tien et al (2003) elenca na sua obra um conjunto de denominações que este conceito apresenta, de acordo com diferentes países e organizações, nomeadamente:

- “Employability Skills” – Estados Unidos da América;
- “Core Skills” – Organização das Nações Unidas;
- “Key Competencies” - Austrália;
- “Core Skills/Key Skills - Grã-Bretanha;
- “Employability Skills - Canadá;
- “Basic Competencies” - Taiwan.

No nosso país são várias as designações utilizadas para fazer referência a este conceito, tais como (Cardoso, Estêvão & Silva 2006, p. 36):

- “Competências essenciais”
- “Competências genéricas”
- “Competências transversais”
- “Competências nucleares”
- “Competências transferíveis”

Na atualidade, um termo altamente disseminado é o de *soft skills*. Por *soft skills* podemos compreender o conjunto de competências interpessoais, comportamentais e transversais a diferentes áreas profissionais que se caracterizam, essencialmente, por capacidades não técnicas (Klaus, 2007) que ajudam o sujeito a melhorar o seu desempenho profissional, como por exemplo a liderança, capacidade de negociação, trabalho em equipa, comunicação, entre outros (Seth & Seth, 2013).

Fátima Suleman (2000) apresenta o conceito de competência-chave como sendo “conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho” (Suleman, 2000, p.94), isto é, para enfrentar com sucesso os desafios profissionais com que o sujeito se depara ao longo da vida. Estes saberes englobam um “conjunto de competências que, tal como a designação indica, são transversais às diferentes profissões/atividades profissionais e que facilitam a empregabilidade (entendida aqui, em sentido lato) de quem as possui” (Cardoso, Estêvão & Silva, 2006, p.37). Como descrito pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002), as competências transversais são aquelas que se apresentam como fundamentais e comuns a diversas atividades laborais, permitindo a correspondência entre diferentes perfis profissionais, ou de um conjunto de módulos curriculares a outros.

Nos finais de 1997 a OCDE deu início a um projeto denominado Definição e Seleção de Competências (DeSeCo), em que o seu principal objetivo foi a elaboração de uma estrutura conceptual de referência com vista ao desenvolvimento de competências-chave individuais e à sua avaliação de acordo com os padrões e normas internacionais (Sá & Paixão, 2015). De acordo com o que foi apresentado neste programa da OCDE (2005), o projeto DeSeCo classificou as competências-chave em três categorias, nomeadamente:

- i. Os indivíduos devem ser capazes de empregar um alargado potencial de ferramentas para interagir com o meio ambiente, tanto materiais como ligados às

- tecnologias de informação como socioculturais (uso da linguagem). Necessitam de compreender essas ferramentas e utilizá-las de forma adequada e interativa;
- ii. Num mundo cada vez mais interdependente os indivíduos têm a necessidade de comunicar uns com os outros é importante que eles sejam capazes de interagir em grupos heterogêneos;
 - iii. É importante os indivíduos agirem de modo autónomo e num contexto social mais amplo, responsabilizando-os pela gestão das suas próprias vidas (OCDE, 2005).

Apesar destas três categorias terem as suas especificidades e serem interdependentes, elas constituem uma base conceptual que permite mapear e identificar as competências-chave. É importante referir que, dependendo do contexto em que cada indivíduo está inserido, são exploradas diferentes competências e diferentes níveis de competências. No âmbito da sua tripla categorização, o DeSeCo identificou nove competências chave como sendo as mais relevantes para os indivíduos, de acordo com Rychen e Etiana (2005, pp.32/33):

Competências	Competências-chave
Agir autonomamente	1- Defender e reivindicar os seus direitos, interesses, limitações e necessidades, e assumir as suas responsabilidades; 2 - Planificar a sua vida e estabelecer objetivos e projetos pessoais; 3 - Agir dentro de um cenário mais alargado e um contexto mais amplo;
Utilizar ferramentas interativas	4 - Utilização de linguagem, símbolos e texto de forma interativa; 5 – Utilização do conhecimento e a informação de forma pertinente; 6 – Capacidade de utilizar a (nova) tecnologia;
Funcionar em grupos socialmente heterogêneos	7 – Relacionamento interpessoal; 8 – Capacidade de cooperar; 9 – Gestão e resolução de conflitos.

Tabela 1. As competências-chave descritas por Rychen e Etiana (2005)

Fonte: Adaptado de Rychen e Etiana (2005, pp.32/33)

As competências referidas anteriormente englobam aquelas que podem ser desenvolvidas em diferentes contextos de aprendizagem, sejam eles formais, não formais

e/ou informais, de acordo com o princípio da ALV. De acordo com as conclusões do projeto DeSeCo (OCDE, 2005):

- a) As competências são desenvolvidas ao longo da vida do sujeito, com a possibilidade se perderem ou serem adquiridas durante o seu processo de desenvolvimento;
- b) O nível de exigência imposto ao sujeito pode variar conforme o efeito dos avanços tecnológico e da evolução da economia e da sociedade;
- c) A aquisição de competências continua ao longo de toda a vida adulta do sujeito. Neste âmbito, a capacidade de pensar e agir de forma reflexiva é diretamente proporcional à maturidade do sujeito.

2.2 A formação em contexto organizacional

2.2.1 A formação profissional

Longe vai o período da humanidade em que a única forma de aprendizagem e do desenvolvimento de competências era resultado única e exclusivamente da experiência de trabalho adquirida em determinada área. Zahra, Iram e Naeem (2014), na sua perspetiva histórica, dizem-nos que durante o processo evolutivo da civilização, todas as sociedades foram enfrentando variados desafios, inerentes às especificidades e particularidades dos diferentes estímulos socioeconómicos e profissionais, impostos pela necessidade de adaptação, de fazer melhor e de forma mais eficaz, e que com isso foram contribuindo gradativamente para o processo de industrialização.

Na mesma linha de pensamento do parágrafo anterior, a formação do indivíduo enquanto membro de determinada organização nem sempre foi encarada do mesmo modo. Nos finais do século XIX e início do século XX, a formação apenas existia como orientação para um desempenho específico das tarefas laborais, de acordo com o método de produção industrial associado ao Taylorismo (Estêvão, 1997). Com o final da Segunda Guerra Mundial, o conceito de formação foi ganhando mais destaque no meio organizacional. O avanço da tecnologia foi notório e, paralelamente a isso, foi cada vez mais necessário capacitar e qualificar os recursos humanos das organizações de modo a responder de forma mais eficaz às solicitações do mercado de trabalho, de acordo com as estratégias de investimento.

Mais concretamente na década de 80, a formação assume um papel dominante em virtude da grande competitividade organizacional, numa economia liberalizada, desregulamentada e privatizada, onde o indivíduo passa a ser entendido como um valioso recurso estratégico e a produtividade assenta em critérios de redução de custos, aumento da qualidade e diversificação da oferta de produtos e serviços, como refere Estêvão (1997). Na década de 90 a formação “aparece como um recurso intimamente ligado ao projeto estratégico” (Estêvão, 1997, pp.60/61) e às diretrizes globais das organizações. Na sociedade atual a formação é entendida como “uma ferramenta útil à inovação estratégica” (Estêvão, 1997, p.61), através da capacitação e desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos.

O dinamismo imposto à sociedade atual, faz sobressair no mercado laboral capacidades de empreendedorismo, criatividade, inovação e adaptabilidade às novas

maneiras de pensar o mundo e o trabalho (Rato, Baptista & Ferraz, 2007). Este novo desafio da sociedade contemporânea impõe novas exigências e obriga a uma resposta mais adequada e ajustada à diversidade de contextos com que nos deparamos, muito em causa da sua sucessiva mudança, onde a propagação da informação e do conhecimento adquirem relevo significativo (Rajasekas & Khan, 2013).

Em concordância com Chiavenato (2009), as organizações e os seus recursos humanos são constantemente desafiados pela imprevisibilidade e mudança do mundo organizacional. Estes desafios, que podem colocar em causa o seu sucesso, fazem com que sejam valorizadas capacidades como a abertura, flexibilidade, inovação e adaptação. No fundo, estamos perante uma era em que os avanços tecnológicos, a investigação, a ciência e a competitividade vão contribuindo para a mutação do mercado de trabalho, estimulando as novas formas de pensar, organizar e desempenhar os processos laborais, e com que sejam repensados, reestruturados e modificados os objetivos e as estratégias de funcionamento das organizações, (Canário, 2004).

Apesar do conceito de formação parecer de fácil compreensão, existem algumas incongruências no que diz respeito à sua definição, fazendo com que a interpretação do seu verdadeiro significado por vezes não seja aquela que é desejada. O seu conceito não é unânime e pode ser definido de várias formas, por vários autores, no entanto, é ponto assente que, este, é um conceito que abarca perspetivas ideológicas, culturais e epistemológicas. Neste sentido, podemos afirmar que estamos perante um processo evolutivo e experiencial, que possibilita o desenvolvimento de capacidades, destrezas e saberes, que conduzem ao aperfeiçoamento pessoal e profissional (Cardim, 2009).

O desenvolvimento da formação e das competências dos recursos humanos é uma condição *sine qua non* para o êxito e sucesso de toda e qualquer organização. Byars e Rue (1996, p.226) defendem que “a formação é um processo de aprendizagem que implica a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou atitudes, a fim de melhorar a atuação da organização”. Esta é uma definição de formação envolta numa perspetiva organizacional, focando o seu grande objetivo na produtividade e eficiência da empresa. Numa outra dimensão, Bernardes (2008) acrescenta ainda que “a formação pode ter também um cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relacione depois com o trabalho atual ou futuro das pessoas” (Bernardes, 2008, p.58).

Por sua vez, Gomes et al (2008) diz-nos que formação profissional abarca todo o conjunto de experiências de aprendizagem, delineadas por uma organização, no sentido de espolpear o desenvolvimento de capacidades, conhecimentos, comportamentos e

atitudes dos seus indivíduos. Assim, a formação destina-se a proporcionar o desenvolvimento de competências nas seguintes áreas do saber:

- 1) O saber-saber, que possibilita a melhoria e a aquisição de “conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação)”;
- 2) O saber-fazer, que “permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bom desempenho”;
- 3) O saber-ser e estar, que visa essencialmente desenvolver e aprimorar “atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (boas competências de comunicação interpessoal, empenhamento na organização, capacidade de relacionamento, capacidade de gerir o conflito)” (Gomes et al, 2008, p. 377).

Ainda na linha de pensamento de Gomes et al (2008), a formação contribui para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores através dos processos de aquisição de novas modalidades de ação, através da transmissão dos conhecimentos, do ajustamento atitudinal, comportamental e organizacional do sujeito face à estratégia da organização e do desenvolvimento das capacidades de trabalho (Gomes et al, 2008). Na sua análise Meignant (2003) defende que a formação acarreta consigo um duplo papel, em que, se por um lado é privilegiado o desenvolvimento dos indivíduos a nível pessoal e profissional, por outro, é potenciado a obtenção dos ganhos e lucros que uma organização tem.

Recuando um pouco no tempo, no seu relatório para a UNESCO, Delors et al (1996) já tinha feito referência ao tema da formação. Para o autor só através da valorização da formação e a sua implicação no desenvolvimento humano e cultural é que a aposta no desenvolvimento económico faz sentido. Essa mais valia deverá ser o resultado natural da junção entre a “competição que estimula, a cooperação que reforça e a solidariedade que une” (Delors, 1996, p. 13).

Estêvão (2001, p. 185) reitera que a formação é “uma prática social específica que cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social”, encarando-a mais do que como um investimento, categorizando-a como

uma filosofia de gestão por excelência, que levará a organização aos mais altos patamares do sucesso, num processo de aprendizagem contínua.

Tal como nos dizem Saraiva e Maia (1999), é através da formação que conseguimos adquirir as capacidades fundamentais para nos adaptarmos às diferentes solicitações, através da mobilização de capacidades e competências. Esta conseguiu ultrapassar o estigma social, associado a um hipotético elevado custo em comparação com os poucos benefícios que trazia às organizações, sendo cada vez mais encarada como “uma clara contribuição para a produtividade organizacional” (Saraiva & Maia, 1999, p.2).

Deste modo, estamos perante aquilo a que Cardim (1998) chama de necessidade de aperfeiçoamento profissional. Esta necessidade é o resultado da globalização do mundo organizacional, da urgência em melhorar o rendimento nas diferentes responsabilidades laborais e que, naturalmente, acaba por ser produzida através do desfasamento entre aquilo que é a performance exigida e desejada ao sujeito no desempenho da sua atividade profissional (Cardim, 1998). Integrada num sentido de continuidade, a formação deve ser entendida como um processo contínuo que tem por objetivo preparar os “ativos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, atualizando conhecimentos” (Cardim, 1998, pp. 29/30) e contribuindo para a polivalência dos seus recursos humanos.

Voltando ao tópico do investimento, desta vez de forma mais concisa, estamos perante uma iniciativa que “requer recursos financeiros, mas também recursos humanos, motivacionais e de liderança que fomentem continuamente a auto-aprendizagem, a mentoria, o *coaching* e, globalmente, a aprendizagem nas múltiplas oportunidades da vida pessoal e profissional dos colaboradores” (Gomes et al, 2008, p. 388), de modo a tornar possível de forma consciente, objetiva e precisa delinear os objetivos de gestão estratégicos, enquadrados com as necessidades e as metas organizacionais, num investimento que podemos apelidar de sustentável (Rajasekas & Khan, 2013).

Estes benefícios organizacionais, associados ao investimento na formação, são apresentados por Gomes et al (2008) na sua obra que de forma sucinta apresentaremos de seguida. Deste modo, temos melhorias significativas nos seguintes aspetos:

- ✓ “Desempenho dos colaboradores” – A formação promove melhorias no desempenho dos sujeitos, assim como estimula a sua responsabilização no seio da organização;

- ✓ “Redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável” – O treino e a simulação em ambiente de aprendizagem controlada permite reduzir os períodos de aprendizagem e aumentar a sua produtividade;
- ✓ “Motivação” – A formação pode ser percebida pelos indivíduos como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho. A satisfação e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior dedicação, motivação e empenho;
- ✓ “Mudanças de atitude” – Um objetivo da formação é a mudança de atitudes dos sujeitos, levando-os a uma maior cooperação interpessoal e envolvimento com os ideais organizacionais;
- ✓ “Resolução de problemas operacionais” – A formação, dos diferentes quadros de uma organização, pode contribuir para reduzir os conflitos, o absentismo, a rotatividade e os acidentes de trabalho;
- ✓ “Preenchimento das necessidades de planeamento dos RH” – Nem sempre o recrutamento e seleção de um elemento externo é a decisão mais acertada. A organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos;
- ✓ “Reforço de outras políticas de RH” – A formação pode diminuir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho e aumentar a proficiência do trabalho em equipa;
- ✓ “Catálise da mudança” – Ao dotar os indivíduos com novas capacidades e competências, alicerçada numa nova perspetiva sobre si e a organização, a formação pode permitir a mudança e o despoletar da consecução de novos objetivos;
- ✓ “Fomento de um clima de aprendizagem” – A formação pode constituir um dos pilares fundamentais à criação da cultura organizacional, assente na aprendizagem individual e organizacional. Essa cultura irá favorecer “a construção da excelência e o alcance da competitividade organizacional” (Torres & Palhares, 2008, p.103).
- ✓ “Promoção da vantagem competitiva” – Ancorada a uma estratégia organizacional, a formação pode produzir as competências necessárias à aquisição e/ou manutenção da vantagem competitiva (Gomes et al, 2008, p.388).

Várias são as perspetivas e definições que diversos autores atribuem à formação profissional. Recorrendo a Lesne (1977), em concordância com um dos autores com quem mais me identifico na tentativa de definir este conceito, estamos perante um processo

pedagógico esquematizado que, apoiado na relação biunívoca entre a teoria e a prática, apresenta três modos de trabalho pedagógicos. O primeiro, de orientação normativa, implica que o sujeito se aproprie dos valores, normas e regras do contexto onde se encontra, sendo considerado como objeto de formação. O segundo, de orientação pessoal, dá ênfase à interação do formando com o contexto, através da promoção da aprendizagem pessoal dos saberes, na medida em que existe uma articulação entre os saberes já adquiridos e o que se está a aprender. O terceiro e último, de orientação apropriativa, está intimamente ligado à inserção do sujeito enquanto ser social, onde ele próprio transforma, condiciona e modifica o contexto onde está inserido.

Para o autor anterior, a formação é mais do que um meio de desenvolvimento do indivíduo para o trabalho e vida social, mostrando claramente que o sujeito é um agente social, enquanto elemento ativo, crítico e transformador na construção da sua identidade profissional e cidadania. De acordo com vários autores, esta conceção atribui especial relevo à experiência dos indivíduos e privilegia as dimensões da cidadania organizacional, através do envolvimento do sujeito no seu próprio processo de formação (Estêvão, 1998). Em corroboração com esta visão humanista, que valoriza a dimensão ética, social e política, surge também Canário (2000) que nos diz que esta deve deixar de “ser encarada como um subsistema especializado de formação, numa perspetiva meramente adaptativa e instrumental, para passar a inseri-la num processo de formação global da pessoa humana em que o trabalho precisa ser repensado e apropriado de maneira diferente pelo conjunto da humanidade” (Canário, 2000, p.138).

Nos dias de hoje a formação vê a sua valorização ascender a níveis nunca antes alcançados, muito em causa da constante mutação do mercado de trabalho e da conseqüente necessidade de atualização, em virtude da urgência de responder da forma mais eficaz às necessidades do mercado laboral. Como refere Licínio Lima (2007), o sujeito, numa tentativa de se tornar uma mais-valia e se afirmar como elemento altamente competente e especializado, no seio de uma organização, contribui significativamente para que a formação seja cada vez mais solicitada, respondendo ao estímulo da adaptabilidade e da competitividade imposto pela globalização do mercado de trabalho.

A formação, enquanto paradigma da educação permanente, não deve ser entendida como estática e circunscrita de uma determinada etapa da nossa vida, mas sim “como um processo inerente à globalidade do percurso profissional.” (Canário, 2000, p.126). Acerca do peso que vem a adquirir, Canário (2000) diz-nos que esta é um processo intrínseco aos diferentes percursos profissionais, de renovação constante e assente numa

lógica de aprendizagem ao longo da vida. Atualmente, somos confrontados com um mercado de trabalho, competitivo e altamente qualificado, que nos obriga a possuir mais do que as qualificações específicas para desempenhar determinado cargo/função, e onde o mapa de competências de cada um adquire relevância considerável. Entende-se, assim, que a formação implica uma aprendizagem permanente, com um papel considerado central no seio das organizações, atingindo um patamar estratégico, no sentido em que esta potencia a capacidade de resposta do sujeito face às exigências constantes do meio e contexto envolvente.

É também necessário compreender que esta capacidade de resposta implica, obviamente, o seu investimento. Mas só através desse investimento organizacional é possível tornar consistente um processo de configuração de saberes, de desenvolvimento de competências sociais, atitudes e comportamentos, transformação da personalidade e ajustamento das exigências sociais (Silva, 2004).

Estevão (2001) vai ao encontro do autor anterior e, no que concerne à formação, diz-nos que os seus benefícios são “demasiadamente evidentes para serem postos em causa: ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a auto motivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores” (Estevão, 2001, pp. 186/187). Estamos perante um processo transformador e emancipador de mudanças organizacionais, com efeitos consideráveis ao nível da construção e desenvolvimento das identidades coletivas (Estevão, 2001).

O complexo sistema organizacional existente só tem a ganhar com a formação, através do seu crescimento económico no mercado de trabalho, do reforço da sua referência e do desenvolvimento das competências, pessoais, sociais e laborais, quer do ponto de vista individual e/ou coletivo dos seus indivíduos no seio organizacional.

Numa perspetiva mais crítica e depreciativa, Estevão (2001) defende que gestão dos recursos humanos das organizações nem sempre se encontram alinhadas com a realidade. As novas modalidades de trabalho (horários flexíveis, *part-time*, entre outros), a imposição de resultados, o *stress* profissional e por vezes a desvalorização do desenvolvimento adquirem repercussões que não podem ser desvalorizadas. Se, por um lado, a formação pode estar enquadrada de forma estratégica no planeamento organizacional, tal como fomos descrevendo ao longo deste capítulo, por outro, podemos

neste momento estar a utilizar a formação como veículo para “uma mera variável de ajustamento do sujeito programável ao seu local de trabalho” (Estêvão, 2001, p. 188).

2.2.2 A formação em contexto de trabalho

Numa época em que o avanço tecnológico e a globalização fazem parte do nosso quotidiano, as organizações sentem cada vez mais a necessidade de se adaptarem às constantes mutações do contexto onde se encontram inseridas. Responder a este desafio não é fácil e, por isso, cabe às organizações proporcionarem momentos que estimulem as aprendizagens dos seus recursos humanos, através da articulação dos saberes entre a prática e a nova realidade, no sentido de estes contribuírem de forma ativa para as novas exigências impostas pelo mercado de trabalho.

A prática da formação em contexto de trabalho já se enraizou no mundo organizacional e, cada vez mais, somos colocados perante a necessidade transformar e reutilizar os conhecimentos anteriormente adquiridos em saberes e práticas atualizadas. De acordo com Canário (2000, p.42) com o eclodir dos conceitos de “trajetória profissional” e de “percurso de formação” é atribuída grande responsabilidade e valorização a quem forma e a quem é formado, atribuindo especial relevo às experiências e percurso de vida do indivíduo. Esta dimensão formativa em contexto de trabalho permite à organização a criação de dinâmicas formativas motivadoras e emergentes, assim como “as condições necessárias para que os trabalhadores transformem as experiências em aprendizagens” (Canário, 2000, p.44).

Com a formação em contexto de trabalho pretende-se que os recursos humanos de determinada organização respondam de forma positiva aos estímulos implicados pelo avanço científico e tecnológico, numa sociedade da informação cada vez mais densa, através da aquisição e desenvolvimento de competências (Alaluf, 2007), contribuindo para o aumento da produtividade e da competitividade na consecução dos objetivos e metas delineadas no planeamento estratégico. Deste modo, podemos afirmar que no âmbito do planeamento estratégico organizacional o desenvolvimento das diferentes competências tem vindo a adquirir especial relevo, tal como defende Borges-Andrade (2002).

Cardim (2009) afirma que o desenvolvimento e aperfeiçoamento do indivíduo em determinada organização resulta, como seria de esperar, das especificidades e estímulos que cada contexto imprime. Esta realidade apesar de estar associada às particularidades

de cada universo organizacional, tem também implicações diretas com a natureza, objetivos e perfil económico de cada organização.

Para que existam mudanças significativas dentro da organização, a formação tem de proporcionar aos formandos algo para além da “capacitação individual para o posto de trabalho” (Canário, 2000, p.43), numa ação que ocorre entre indivíduos “e não numa tarefa sobre objetos” (Lima, 2016, p.55). Concretamente, falamos em estratégias que fomentem o trabalho de equipa, a participação e a interatividade dos saberes, tornando possível a construção de uma “visão partilhada e consensual do futuro da organização, das suas finalidades, dos meios e dos valores que lhe estão subjacentes” (Canário, 2000, p.44). Através da valorização do indivíduo e da organização, sem esquecer o seu público-alvo, a formação em contexto organizacional apresenta-se como uma mais-valia na resposta às exigências decorrentes das suas missões e obrigações, assim como da sua responsabilidade social (Estevão, 2001).

O planeamento de estratégias de formação tem de partir de uma reflexão profunda e sistemática daquele que é o contexto profissional e organizacional da instituição (Cartaxo et al, 2012). Este deve espelhar fidedignamente as necessidades e dificuldades impostas pelo contexto organizacional, alinhado com as metas estratégicas, com o intuito de proporcionar aos seus recursos humanos uma ação/relação positiva com as práticas formativas e uma determinada envolvimento num clima motivador de desenvolvimento de competências e aprendizagens, isto porque, tal como referem Torres e Palhares (2008, p.100) “a especificidade cultural de uma determinada organização pode condicionar os processos de aprendizagem cultural, facilitando ou dificultando a experiencição de modalidades de aprendizagem culturalmente significativas”.

Por natureza, o quotidiano no local de trabalho é abundante em aprendizagens e solicitações de diferente natureza. Deste modo, “a empresa uma instituição de carácter formal, tende a propiciar aos seus actores uma multiplicidade de experiências de aprendizagem que tanto pode ancorar na prática quotidiana do trabalho, portanto de um modo informal, como pode resultar da adesão e/ou imposição a programas de formação visando, sobretudo, a melhoria do processo produtivo” (Torres & Palhares, 2008, p.102). Como podemos observar, apesar da natureza formal de determinada instituição, este apresenta-se de igual modo como um contexto rico em significados e aprendizagens, sejam elas formais, não formais e/ou informais.

Com os novos modelos de organização do trabalho, para além da formação que é desenvolvida formalmente numa organização, “começa-se, cada vez mais, a valorizar as

aprendizagens informais realizadas para além destes contextos e que ocorrem de uma forma não intencional, não organizada/sistematizada” (Pires, 2002, p.189). Neste caso, a experiência de trabalho dos indivíduos de determinada organização traduz-se num abundante contexto de produção de saberes e partilha de aprendizagens. Esta troca e partilha de aprendizagens em contexto de trabalho contribuem significativamente para a valorização do indivíduo, da organização e do mercado de trabalho (Pires, 2002).

2.2.3 Formação em contexto militar

Inicialmente o saber militar era assente em práticas exclusivamente específicas e especializadas, valorizando a experiência e o treino em detrimento da aprendizagem e do ensino. A partir do século XVIII começou a atribuir-se igual importância ao saber e à cultura, tal como era e é valorizada a disciplina. Com a necessidade de tornar o Exército cada vez mais especializado, o saber específico e o conhecimento acerca dos assuntos de cariz formativo militar adquirem cada vez mais peso, valorizando a capacidade de decisão do militar (Ribeiro, 2000).

É reconhecido pela sociedade o impacto que a formação militar tem no desenvolvimento pessoal, social, cultural e profissional de todos aqueles que decidiram, em determinado período da sua vida, cumprir o serviço militar. Dentro da instituição militar, aqueles que são recrutados deparam-se de imediato com uma cultura que envolve o culto de rituais, simbologias e tradições que orientam os militares na sua forma de perceber, pensar, sentir e agir, onde se absorvem formas de organização e de trabalho e se desenvolve a noção do sentido do dever, da disciplina, da camaradagem, do espírito de sacrifício e de todo um conjunto de competências decorrentes do treino e da natureza militar, quer em tempo de guerra, quer em tempo de paz (Madeira, 2006). O desenvolvimento desta consciência individual e coletiva sobre a importância do desenvolvimento destas capacidades e competências reflete-se na importância que o cumprimento da missão tem para a organização, independentemente das condições ou circunstâncias.

A formação nas Forças Armadas apresenta-se como “um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão”, representando obrigatoriamente “um pilar fundamental para o desenvolvimento das competências militares” (Borges, 2012, p.67). A formação militar pretende preparar o indivíduo para conseguir subsistir em

cenários de adversidade, trabalhando as competências necessárias, de forma controlada, para que o mesmo consiga aguentar durante mais tempo a adversidade e a falta de condições favoráveis (Rodrigues, 2003).

De acordo com o N.º1 do artigo 75.º do Estatuto dos Militares Das Forças Armadas (EMFAR), “O ensino e a formação nas Forças Armadas visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial, concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências.” O mesmo documento refere ainda que faz parte das competências das Forças Armadas proporcionar, de forma oportuna e contínua, uma formação adequada às necessidades e ao desenvolvimento dos seus militares, tanto a nível pessoal como profissional. Ainda no N.º3 do mesmo artigo, é espelhada uma responsabilização repartida no que à formação diz respeito, declarando que esta “é responsabilidade conjunta da instituição militar, que a proporciona, e do militar, a quem se exige empenho e vontade de aperfeiçoamento” (N.º do artigo 75.º do EMFAR).

Neste contexto de formação em contexto de trabalho, recorrendo novamente ao EMFAR, temos ainda o N.º3 do artigo 78.º que nos diz que “a preparação dos militares consiste num conjunto de atividades dos militares, integrados ou não em forças, focado no cumprimento da missão, que se destina a manter, complementar e aperfeiçoar as suas competências militares e a garantir a eficiência e eficácia de atuação em condições tão próximas quanto possível do contexto real”.

Nesta estrutura de formação militar é considerada a formação de base (inicial, em contexto militar) e a formação decorrente da progressão contínua de carreira, através do qual é possível obter as “qualificações para o desempenho de cargos e exercício de funções militares necessárias ao cumprimento da missão e, quando aplicável, na obtenção de certificações” (N.º2 do artigo 77.º do EMFAR). O ensino e a formação nas Forças Armadas pode ocorrer em instituições militares ou organismos civis, e possui as seguintes tipologias, de acordo com o expresso no N.º1 do artigo 78.º do EMFAR:

- “Ciclos de estudos e cursos de formação inicial: Habilitam ao ingresso nas diferentes categorias e classe, arma, serviço ou especialidade”;
- “Outros ciclos de estudos de nível superior: Conferentes ou não de grau académico, que habilitam os militares com conhecimentos complementares”;
- “Cursos de promoção: Destinados a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militares necessários ao desempenho de cargos e exercício de funções de

nível e responsabilidade mais elevados, sendo condição especial de acesso ao posto imediato e de avaliação obrigatória”;

- “Cursos de especialização: Que visam conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais numa técnica ou área do saber, necessários ao exercício de determinadas funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias”;
- “Cursos de atualização: Que visam a adaptação do militar à evolução técnica, permitindo o acompanhamento do progresso do conhecimento”;
- “Cursos de aperfeiçoamento: Que se destinam a melhorar competências e conhecimentos técnico-militares específicos, em complemento de formação anteriormente adquirida”;
- “Cursos de valorização: Que não se enquadram em nenhuma das definições anteriores, mas que se destinam, também, ao desenvolvimento das competências transversais dos militares com benefícios para o desempenho das suas funções, conferindo habilitação académica, técnica ou profissional.” (N.º1 do artigo 78.º do EMFAR)

Perante a realidade com que nos deparamos, importa refletir se estamos efetivamente a considerar o sujeito enquanto ser social, em constante processo de evolução e aprendizagem ao longo da sua vida, ou se as práticas organizacionais, que se deveriam nortear pelos princípios das políticas sociais, humanistas e da transformação social da educação e formação (Canário, 2000; Lima, 2007), não se regem por “diretrizes” meramente gestionárias, que encaram a educação e formação de adultos como um mecanismo de aperfeiçoamento profissional para a persecução das metas organizacionais (Cardim, 1998; Gomes et al, 2008). Com todos os estímulos e mecanismos que a instituição tem ao seu dispor para valorizar os seus recursos humanos, será que a formação e o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho adquirem especial relevo? Estarão estas medidas organizacionais envoltas numa perspetiva de valorização pessoal e humana do indivíduo?

Capítulo III - Apresentação e fundamentação metodológica

Ao longo deste capítulo será realizada a delimitação e fundamentação do caminho metodológico utilizado ao longo deste relatório de estágio. Com o intuito de responder aos objetivos de investigação, e na tentativa de encontrar conhecimento e soluções para os problemas expostos (Ludke & André, 1986), o principal propósito da metodologia adotada é a resolução de problemas e o alargar de conhecimentos, tornando-se, essencialmente, “um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente.” (Bell, 1997, p.14).

Neste sentido, e de acordo com a seguinte ordem, será atribuído especial relevo ao paradigma de investigação, ao método de investigação, às técnicas de recolha de dados e às devidas técnicas de análise de dados. Na parte final do capítulo é apresentado o diagnóstico de necessidades e interesses do respetivo contexto onde decorreu o estágio curricular, onde é caracterizado o público-alvo e abordamos os objetivos de intervenção.

3.1 Paradigma de investigação

De modo a responder ao tema deste relatório de estágio, e uma vez que o grande propósito deste trabalho se centra na diversidade dos saberes proporcionados pela instituição militar, irei fundamentar as minhas proposições teóricas nas lógicas do paradigma compreensivo-interpretativo. Devido à complexidade do tema que irei desenvolver o seu cariz qualitativo, hermenêutico e naturalista, comum às investigações desenvolvidas nas Ciências Sociais e Humanas, será, sem dúvida, uma mais-valia na compreensão das características experienciais decorrentes da formação e das aprendizagens em contexto militar.

De acordo com Stake (2007) o paradigma qualitativo apresenta três grandes diferenças em relação ao quantitativo, nomeadamente: a distinção entre explicação e compreensão como objetivo da investigação; a distinção entre papel pessoal e impessoal para o investigador; a distinção entre o conhecimento descoberto e o conhecimento construído. A primeira diferença relaciona-se com o tipo de conhecimento a esclarecer: se, por um lado, a perspetiva positivista procura causas e privilegia a explicação e o controlo dos fenómenos, a compreensiva-interpretativa procura a compreensão dos acontecimentos, através da importância atribuída à “singularidade dos casos e contextos individuais” (Stake, 2007, p. 55).

A segunda diferença centra-se na propensão da singularidade do contexto e do seu posicionamento perante o fenómeno, por parte do investigador qualitativo. Enquanto que o primordial objetivo do investigador quantitativo é estabelecer generalizações, o compreensivo disfruta da singularidade do contexto e utiliza a própria interpretação do investigador como método. De acordo com o autor, a investigação depende da sua respetiva interpretação. No entanto, e através dos “planos padronizados quantitativos”, é inevitável o esforço para limitar o papel da interpretação pessoal desde a recolha dos dados até à sua análise. Estes planos impõem “que as pessoas mais responsáveis pelas interpretações estejam no campo, a fazer observações, a exercitar uma capacidade crítica subjetiva, a analisar e a sintetizar” (Stake, 2007, p. 56).

Por sua vez, a terceira diferença para o autor é denominada de construtivismo. O estudo de fenómenos educativos, tendo por base a abordagem qualitativa, deve ser levado a cabo através da perspetiva construtivista do conhecimento, uma vez que, “nenhum aspecto do conhecimento é puramente do mundo externo, desprovido de construção humana” (Stake, 2007, p. 116). Esta perspetiva “incentiva o investigador a fornecer aos leitores bom material em bruto para que eles criem as suas próprias generalizações” (Stake, 2007, p. 117), através das interpretações dos sujeitos mais bem informados acerca do assunto, auxiliando o “investigador de estudos de caso a justificar uma grande parte da descrição narrativa no relatório final” (Stake, 2007, p. 118).

Através de uma abordagem qualitativa conseguimos recolher dados “ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objectivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (Bogdan & Biklen, 1994, p.16).

Na sua obra Bogdan e Biklen (1994, p.47-51) atribuem à investigação qualitativa cinco características. Nesta tipologia de investigação “a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” da recolha desses dados. Como a “investigação qualitativa é descritiva” os dados são recolhidos sob a forma de palavras, ações, imagens e não números, os resultados da investigação incluem citações baseadas nos dados, de modo a ilustrar e a substanciar a apresentação. Os investigadores tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, de forma meticulosa, respeitando ao máximo o modo como foram registados ou transcritos. Quando se pretende que todos os detalhes sejam analisados até à sua raiz, a descrição funciona como um excelente método

de recolha de dados. O enfoque neste processo faz com que “os investigadores qualitativos se interessem mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos” a par da sua tendência em “analisar os seus dados de forma indutiva”. O objetivo não passa por recolher dados ou provas para confirmar ou testar hipóteses construídas previamente, pelo contrário, as abstrações são elaboradas à medida que vão agrupando os dados recolhidos. O investigador utiliza parte do estudo para compreender as questões mais importantes e à medida que se recolhem e examinam as partes é que o todo é construído. Importa ainda referir que “o significado é de importância vital na abordagem qualitativa”, onde é atribuído especial relevo ao modo como as diferentes pessoas dão sentido às suas vidas e a uma rigorosa interpretação dos significados por parte das mesmas. No fundo, o processo de condução deste tipo de investigação traduz uma espécie de diálogo entre o investigador e os sujeitos, uma vez que estes não são abordados de forma neutra.

Uma vez perante fenómenos sociais e humanos é impossível separar o investigador da realidade social que está a ser estudada. Os investigadores estão mais interessados em compreender as perceções da realidade social que fazem parte, “procuram compreensão, em vez de análise estatística. Duvidam da existência de factos sociais e põem em questão a abordagem científica quando se trata de estudar seres humanos (Bell, 1997, p. 20). Enquanto necessidade de perceber problemas, atitudes, valores e as especificidades do contexto militar, recorreremos à abordagem construtivista e interpretativa, uma vez que é aquela que mais se adequa à persecução dos nossos objetivos.

3.1.1 Método de investigação

Todo o trabalho investigativo tem necessidade de ser suportado através de um método de investigação, de acordo com Casa-Nova (2009, p.51) “em investigação, o método é sinónimo do percurso a desenvolver e, conseqüentemente, indissociável do conhecimento a produzir”. Desta feita, podemos afirmar que o método de investigação é caracterizado por ser o estudo dos caminhos para se chegar um fim, orientando a investigação dentro dos parâmetros científicos e normativos.

Como método de investigação mais adequado à produção de conhecimento no âmbito do contexto militar, e uma vez que é de extrema relevância respeitar as singularidades do contexto em análise e atribuir uma participação ativa aos atores

envolvidos, iremos nortear a pesquisa investigativa deste relatório de estágio através do recurso ao estudo de caso, com o objetivo de compreender e representar a realidade do mundo militar o mais aproximada possível da realidade.

No âmbito das investigações em educação, o recurso ao estudo de caso dá-se nas últimas décadas do século XX tornando-se, nos dias de hoje, uma das metodologias de investigação mais frequentes no âmbito das abordagens interpretativas (Stake, 2007). O principal objetivo do estudo de caso é compreender e explicar as dinâmicas do contexto, com o intuito de desenvolver teorias e explicações mais amplas, relativamente ao fenómeno estudado, tal como defende Ponte (1991).

Este tipo de investigação é o método ideal para caracterizar e aprender acerca de um contexto, um programa, um acontecimento, uma instituição, um grupo social, entre outros. Através do seu carácter descritivo, indutivo, particular e à sua natureza heurística, pode levar à compreensão do próprio estudo, como refere Merriam (1988). Bogdan e Biklen (1994) descrevem o estudo de caso como um método de observação que permite detalhar um contexto ou um indivíduo, uma fonte de documentos ou um acontecimento específico.

Enquanto referência incontornável, Stake (2007, p.19) atribui uma classificação aos estudos de caso e distingue-os entre si, em três diferentes tipos, sendo eles:

1. O estudo de caso “intrínseco”, ocorre quando o investigador pretende compreender melhor um caso particular;
2. O estudo de caso “instrumental”, acontece quando o objetivo é compreender uma problemática mais vasta e funciona como mecanismo para compreender outros fenómenos;
3. O estudo de caso “coletivo”, quando agrega vários casos instrumentais com o intuito de proporcionar através da comparação um conhecimento mais profundo sobre o fenómeno.

O carácter empírico do estudo, a prevalência da perspectiva interpretativa, o detalhe e o aprofundamento são comuns aos três tipos. O estudo de caso caracteriza-se, ainda, pelo seu cariz paciente, reflexivo e disponível. Assim, é possível que “as interpretações do investigador recebam mais ênfase do que as interpretações das pessoas estudadas, mas o investigador de um caso qualitativo procura preservar as múltiplas realidades, as perspectivas diferentes e até contraditórias do que está a acontecer” (Stake, 2007, p.28).

De acordo com Stake (2007) ao pegarmos num caso particular, numa primeira instância, ficamos a conhecê-lo por aquilo que ele é e pela sua particularidade, e não por aquilo que o torna diferente dos outros. Apesar de implicar o conhecimento de outros casos a ênfase é colocada na compreensão do caso em particular e na sua singularidade, uma vez que, “o verdadeiro objetivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização” (Stake, 2007, p.24).

O estudo de caso é o método eleito quando o objetivo é conhecer e compreender determinado fenómeno de maneira profunda e específica, com o intuito de representar o mundo de acordo com a experimentação do investigador e dos participantes. Como referem Bogdan e Biklen (1994, p.89) “o plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil”, onde o início é representado pela extremidade mais larga do funil, onde só após a delimitação da área de trabalho e uma restrita área de análise de dados é possível chegar à sua extremidade oposta.

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é utilizado como método de pesquisa quando o investigador pretende “contribuir com o conhecimento que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenómenos relacionados” (Yin, 2005, p.20), resultado do envolvimento do investigador com o objeto de estudo e os contextos em que decorre a ação.

Em suma, o estudo de caso é um método de investigação empírico que centra as suas questões de pesquisa no “porquê” ou no “como”, utilizando uma estratégia de pesquisa abrangente e com o recurso a diversas fontes de evidências e à triangulação de dados (Yin, 2005). O nosso grande objetivo passa por compreender de forma detalhada o funcionamento específico deste contexto profissional, através da representação da realidade evidenciada, de modo a conseguirmos contribuir de forma construtiva e significativa para o desenvolvimento da organização e dos seus indivíduos.

3.1.2 Técnicas de recolha de dados

A escolha e decisão acerca das técnicas de recolha de dados dependerá, certamente, da forma como se realiza a investigação, das suas características e da natureza do problema em questão. A técnica de recolha de dados apresenta-se como um mecanismo capaz de garantir o registo e controlo das informações, e conseqüente análise dos dados “com vista à verificação empírica – confrontação do corpo de hipóteses com a informação colhida na amostra” (Pardal & Lopes, 2011, p.70).

A utilização de diferentes fontes de evidências, a criação de uma base de dados para o estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de provas são os três princípios de recolha de dados que o investigador deve seguir, de acordo com Yin (2005).

De acordo com Coutinho (2005), as técnicas de recolha de dados apresentam-se como o meio utilizado para registar as observações ou facilitar o desenvolvimento da investigação. Estas podem ser entendidas como “o conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos” (Baptista & Sousa, 2011, p.70), tornando-se uma parte fundamental do trabalho de investigação através da sua operacionalização.

Em relação ao conceito de “dados” este deve ser compreendido como a totalidade de “materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base da análise” (Bodgan & Biklen, 1994, p.149) e são ao mesmo tempo as provas e as pistas que nos ligam ao mundo empírico. Baptista e Sousa (2011) classificam os “dados” em primários e secundários. Os “dados” primários são considerados aqueles que o investigador consegue obter diretamente da aplicação de inquéritos ou entrevistas, por sua vez, por secundários os autores compreendem aqueles que advêm da análise documental através da recolha de informação em internet, jornais, livros, ou outras fontes de informação.

Importa ainda compreender que “a escolha dos instrumentos a utilizar para recolher os dados relativos ao estudo depende das questões enunciadas”, como reitera Máximo-Esteves (2008, p.87). Considerando as técnicas de recolha de dados mais pertinentes e relevantes para a persecução deste relatório de estágio, e atendendo aos pressupostos teóricos abordados anteriormente, foram utilizadas as técnicas que serão alvo de abordagem nos textos seguintes, nomeadamente: análise documental, entrevista semiestruturada e a observação participante.

Entrevista

A entrevista tem como principal objetivo a recolha e obtenção de informações de um entrevistado, relativamente a um determinado assunto ou problema. Morgan (1998) diz-nos que a entrevista é uma conversa intencional, composta por duas ou mais pessoas e dirigida por uma delas com o objetivo de obter informações sobre a(s) outra(s). É também um poderoso mecanismo para a recolha de informações em diversos contextos, através de uma conversa orientada por objetivos precisos e de natureza intencional (Amado, 2013).

Tendo em consideração o tipo de procedimento, o entrevistador/investigador necessita criar uma atmosfera de confiança com o entrevistado, caso contrário, os resultados obtidos vão ter pouca credibilidade. Bogdan e Biklen (1994, p.136) afirmam mesmo que “as boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista”. É importante, também, alguma experiência, assim como capacidade de empatia para se recorrer a esta abordagem.

Numa investigação de cariz qualitativo “as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir uma estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134). Em qualquer uma dessas situações a entrevista é utilizada para auxiliar o investigador a compreender a maneira como os sujeitos interpretam o mundo que os rodeia, através da recolha de dados provenientes da linguagem do próprio sujeito, tal como afirmam (Bogdan & Biklen, 1994).

De acordo com o seu grau de estruturação podemos ter três diferentes modelos de entrevista, segundo Bogdan e Biklen (1994). A entrevista estruturada obedece a um guião rígido e assemelha-se ao inquérito por questionário, tornando a maioria das respostas do tipo “sim” ou “não”. A entrevista semiestruturada apesar de apresentar um guião devidamente estruturado permite a flexibilização sequencial das perguntas e do léxico que se utiliza em função do entrevistado, permitindo uma maior liberdade de intervenção na resposta aos entrevistados e no direcionamento da entrevista. Por fim, na entrevista não-estruturada, ou entrevista aberta, o sujeito tem liberdade para estruturar o conteúdo da entrevista, à medida que o entrevistador vai encorajando o sujeito a falar sobre uma área do seu interesse. De acordo com a tipologia de entrevistas abordadas, e em concreto neste estudo, será adotado um modelo de entrevista semiestruturada, uma vez que, possui um guião pré-estabelecido com uma ordem que pode ser alterada consoante se desenrola a entrevista, tornando a entrevista flexível e mais capaz de analisar as atitudes e compreensões do entrevistado.

Num diálogo orientado em torno de perguntas e questões a explorar, que se estabelece entre entrevistador e entrevistado (Valles, 1997), é imprescindível que o investigador aja como um detetive, “reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspetiva pessoal do sujeito” (Bogdan & Biklen, 1994, p.139).

De acordo com a tipologia de entrevistas utilizadas no nosso estudo, estas foram aplicadas presencialmente, algumas em contexto profissional e outras informalmente fora

dos “muros da instituição”, concretizando um total de 10 entrevistas semiestruturadas. Foram realizados registo de áudio e posterior transcrição das mesmas em ficheiro informático. A aplicação das entrevistas, a militares e ex-militares, aconteceu de forma intencional e de acordo com os objetivos da mesma, sendo garantido pelo entrevistador o seu caráter anónimo antes, durante e após o tratamento da informação.

Análise documental

Como forma de compreender melhor o contexto em que se vai desenrolar o estágio curricular, a análise documental apresenta-se como um mecanismo fulcral na perceção e compreensão mais exato, concreto e elucidativo. Os documentos utilizados nessa análise podem tornar-se uma base de dados fecunda, constituindo “fontes de férteis descrições de como as pessoas que produziram os materiais pensam” (Bogdan & Biklen, 1994, p.176).

De acordo com Vickery (1970) esta técnica permite conhecer aquilo que já foi feito por outros autores em determinado assunto/área, conhecer segmentos específicos de informação de algum documento em particular, assim como conhecer a totalidade de informação relevante que exista sobre um tema específico.

Na opinião dos autores Sousa e Batista (2011), enquanto técnica primordial na investigação qualitativa, a análise documental surge como um mecanismo de complemento à informação recolhida através outras técnicas, para além da sua capacidade de descoberta de novos assuntos e conhecimentos acerca de determinado problema. Na mesma linha de raciocínio José Morgado (2012), através da referência a Bell (1997), diz-nos que são duas as perspetivas associadas à utilização da análise documental. Uma primeira perspetiva que tem por objetivo fundamentar, completar e enriquecer informações através da utilização de outras técnicas, e, por sua vez, uma segunda enquanto técnica particular da recolha de dados empíricos.

Esta técnica de recolha de informação tem como objetivo apresentar de forma mais conveniente e pertinente a informação, facilitando a compreensão e a aquisição do máximo de informação recolhida (Sousa, 2005). É, ainda, um processo dinâmico ao possibilitar representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta do original, originando um novo documento (Piña Vera & Morilla, 2007). Através das suas potencialidades de representação, organização e localização, alicerçada no estudo dos documentos anteriores, permite a aquisição de um novo olhar sobre o conteúdo.

Esta é uma técnica que apresenta as suas vantagens bem vincadas, uma vez que, “os documentos apresentam uma fonte estável e rica. Persistindo ao longo do tempo, os

documentos podem ser consultados várias vezes (...) o que dá mais estabilidade aos resultados obtidos, (...) constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador, (...) surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (Ludke & André, 1986, p.39). Apresenta também um custo baixo e permite obter informações quando não conseguimos ter acesso direto ao que está a ser investigado.

Para Bardin (2011) a análise documental tem como objetivo dar uma forma e representar convenientemente a informação. O grande propósito é facilitar o acesso ao observador de uma base de dados rica em conteúdo e informação. Segundo a autora, o objetivo da categorização da informação é essencialmente o de condensação da informação, para posterior consulta e armazenamento.

Foram analisados documentos relativos aos dossiês dos diferentes cursos lecionados, referenciais de curso, documentos internos à unidade (respeitantes à Secção de Formação), assim como documentos legais e transversais ao Exército Português. Grande parte da documentação analisada, em virtude da sua confidencialidade, não pode ser aqui espelhada, pelo que a seleção da informação a tornar pública foi uma dificuldade acrescida.

Observação participante

No âmbito das pesquisas educacionais a observação ocupa um lugar de destaque. Esta pode ser “usada como principal método de investigação ou associado a outras técnicas” (Ludke & André, 1986, p.26), assim como possibilita um contacto mais próximo entre o investigador e o fenómeno estudado. Esta permite que o investigador “chegue mais perto das perspetivas do sujeito, um importante alvo nas abordagens qualitativas”, como defendem Ludke e André (1986, p.26).

A observação participante ocorre em contacto direto com os atores sociais, nos seus contextos de origem, fazendo do investigador um instrumento de pesquisa. Neste contexto de ação incisivo, e uma vez que, “o observador acompanha in loco as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão do mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações” (Ludke & André, 1986, p.26).

Ao adotar esta técnica de recolha de dados, o investigador nunca é apenas um observador participante, mas sim, “(...) simultaneamente um entrevistador activo, um analista que contrasta, sobre os mesmos temas, os dados produzidos a partir de inquéritos,

documentos, observação e experiência participativa” de acordo com Moreira (2007, p.179). Implica a necessidade de eliminar deformações subjetivas, de modo a conseguir compreender os acontecimentos e a interação entre os sujeitos, no seu próprio contexto.

Podemos afirmar que a observação participante de acordo Ludke e André (1986, p.28), é “uma estratégia de campo que combina simultaneamente a análise documental, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação direta e a introspeção (...) pressupondo um envolvimento do investigador na situação estudada”, para além de poder ser aplicada individualmente desde que responda a objetivos prévios, seja planeada de modo sistemático e sujeita a validação, verificação e controle. A mobilização desta técnica ao longo do trabalho de investigação aconteceu de forma natural, em virtude de o desenvolvimento do projeto ter ocorrido na instituição onde exerço a minha atividade profissional. O facto de conhecer as rotinas e as dinâmicas institucionais, a par da partilha de algumas das preocupações com os homens e mulheres com que lido diariamente, fez com que a recolha de dados e informações ocorresse de forma mais significativa, objetiva e natural ao longo de todo o processo.

3.1.3 Técnicas de análise de dados

Recolhidos os dados torna-se imprescindível efetuar a sua análise para que possamos chegar ao nosso tão desejado destino. A análise de dados pode ser definida como o “processo de busca e organização sistemático de transcrições de entrevistas, notas de campo, e de outros materiais (...) com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão (...) e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou” (Bogdan & Biklen, 1994, p.205).

Analisar os dados de um estudo de caso não é tarefa fácil, são necessárias estratégias e técnicas bem delimitadas para que a tarefa de “examinar, categorizar, tabelar ou de outra forma, recombina as provas para dirigir as proposições iniciais de um estudo” (Yin, 2005, p.124), possa resultar em materiais compreensíveis e corretamente interpretáveis.

Deste modo, podemos afirmar que a análise de dados é mecanismo através do qual é atribuído um significado ao material recolhido, para que possa ser transmitido de forma clara e concisa. A análise de dados pode ir acompanhando o processo de recolha de dados e, tal como afirma Merriam (1988), começa a ganhar forma logo desde a primeira entrevista ou primeira observação. Desta primeira análise não é totalmente descabido que

possam surgir novas propostas e ideias para a recolha de dados ou até mesmo para a reformulação das questões de investigação.

A análise de dados é o mecanismo capaz de transformar páginas de informação com descrições vagas no verdadeiro produto final, que podem ser de variados tipos, desde livros a planos de ação (Bogdan & Biklen, 1994). Como técnica de análise de dados, utilizada ao longo deste projeto, sustentamos as nossas preposições teóricas em torno da análise de conteúdo.

Análise de conteúdo

A análise de conteúdo compreende a avaliação do conteúdo de um texto, no sentido de quantificar e desvendar frases, palavras e temas considerados “chave”, permitindo a sua comparação posterior. De acordo com Sousa (2005, p.265) a análise de conteúdo procura “essencialmente identificar categorias e unidades de análise, refletindo ambas a natureza do documento analisado em relação ao propósito da investigação”.

Segundo Vala (1999) a técnica de análise de conteúdo pode integrar-se em qualquer um dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação empírica, os métodos experimentais, de medida ou análise extensiva e de casos, podendo utilizar-se em todos os níveis da investigação empírica nomeadamente na fase descritiva para descrever os dados e na fase explicativa para estabelecer relações entre esses dados.

É uma técnica de análise de dados indireta e não obstrutiva, que aceita material não estruturado e permite o tratamento de um elevado enorme de dados. É através desses dados que se torna possível “fazer inferências válidas e replicáveis para o seu contexto” (Krippendorf, 1980, p.21).

Esta técnica de investigação, fundamentada no positivismo lógico e no empirismo, está livre de valores e, deste modo, o investigador pode assumir uma posição neutra, na medida em que este se situa externamente à investigação e os sujeitos são encarados como meros objetos de investigação. O seu principal intuito consiste em descrever o conteúdo das comunicações de forma objetiva, sistemática, quantitativa ou qualitativa com o objetivo de se efetuar inferências sobre as mensagens cujas características foram previamente inventariadas e sistematizadas (Vala, 1999; Bardin, 2011).

Para Vala (2007) o grande propósito da análise de dados é efetuar inferências através da sistematização lógica das mensagens, sendo possível que as inferências ocorram diretamente sobre a fonte, sobre a situação em que esta produziu o material ou, eventualmente, sobre o recetor e/ou destinatários das mensagens. O conjunto de

mensagens não revelam apenas a sua lógica formal, como também uma lógica repleta de símbolos e convenções. Em relação ao material que irá ser sujeito à análise de conteúdo, o principal encargo do investigador será “constituir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise” (Vala, 2007, p. 104).

Este processo de construção teórica pressupõe a construção de categorias, sem o qual não é concebível a análise da realidade em estudo (Ezpeleta & Rockwell, 1989). A autora diz-nos que a categorização não é uma operação com fórmulas previamente estabelecidas, ao invés, trata-se de colocar em marcha “um árduo esforço de criação intelectual para o qual há, de fato, previsões e controles de tipo epistemológico. As categorias de diferentes níveis de abstração organizam, sintetizam, com algum sentido, fatos, momentos ou processos da realidade. A articulação necessária e lógica das categorias permite, por sua vez, a construção da teoria ou setores da teoria. A permanente relação entre informação empírica (que supõe ‘observáveis’ também construídos) e o trabalho analítico está na base destes pilares que são as categorias” (Ezpeleta & Rockwell, 1989, pp.88/89). Estas categorias são os conceitos e as ferramentas que tentam atribuir sentido à análise da realidade em estudo e que, quando conduzidas com rigor, poderão originar resultados significativos e confiáveis (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo das entrevistas recolhidas ocorreu após a sua transcrição e através da criação de categorias de análise, de acordo com a pertinência das informações que serviram os propósitos do nosso estudo. Estas categorias, num total de seis, formaram a base sob a qual realizamos a análise dos nossos dados. Em relação à análise de conteúdo dos diferentes documentos aos quais tivemos acesso, a informação recolhida serviu de sustentação e explicação para diversos fenómenos e especificidades associados à instituição.

3.2 Diagnóstico de necessidades e interesses

Podemos afirmar que são dois os grandes objetivos do estágio curricular, parte integrante do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Se, por um lado, está intrínseca a necessidade de desenvolver um relatório investigativo na área

de estudos da Educação, por outro lado, é notório o cuidado em preparar e capacitar o aluno, futuro mestre, para a transição para o mercado de trabalho.

Neste sentido, e após consolidar algumas ideias no decorrer do estágio, em virtude de um contacto mais assertivo sobre como é gerida a formação e como esta é utilizada para potenciar os recursos humanos da instituição, decidi centrar o meu projeto de investigação em algumas problemáticas com o intuito de perceber como são geridas e utilizadas as competências adquiridas por aqueles que cumpriram o seu serviço militar, em resultado da formação proporcionada pela instituição, e como é que estes preparam ou prepararam o seu ingresso/regresso ao mercado de trabalho civil, findado o seu vínculo contratual. Foi também importante tentar perceber como é que a instituição antevê e orienta os seus indivíduos, uma vez que o bem mais valioso de uma instituição são os seus recursos humanos.

Este projeto foi desenvolvido com o intuito de dar resposta e três questões de investigação, nomeadamente:

Q1: Que competências conseguiram estes militares desenvolver ao longo da sua permanência nas fileiras?

Q2: Como aproveitaram a formação recebida e as competências desenvolvidas para a sua integração no mercado de trabalho civil?

Q3: Quais as suas expectativas após o término do serviço militar? Como prepararam o futuro aqueles que já saíram?

Através dos conceitos teóricos abordados e desenvolvidos nas diferentes unidades curriculares, ao longo do primeiro ano do mestrado, proponho-me a analisar de forma crítica e reflexiva a diversificação dos saberes e experiências proporcionadas pela instituição militar àqueles que juraram um dia defender a sua Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida.

3.2.1 Caracterização do público-alvo

Como apanágio de uma instituição militar, a unidade onde decorreu o estágio curricular, apresenta flutuações ao nível do seu efetivo, em virtude dos ingressos, passagens à disponibilidade e rotações dos seus recursos humanos. Assim, e com o

objetivo de responder às questões levantadas para a realização desta investigação, foram criados dois universos para a aplicação dos métodos de recolha de dados.

Do conjunto de homens e mulheres que desempenham funções laborais no regimento, temos funcionários civis e militares que pertencem a diferentes categorias, de entre as quais os Oficiais, Sargentos e Praças. Ao nível das relações contratuais temos Oficiais e Sargentos que se dividem entre aqueles que apresentam um vínculo contratual permanente, e aqueles que apresentam um vínculo contratual por tempo determinado. No que diz respeito às Praças, e como não existe quadro permanente no Exército Português nessa categoria, todos os militares dessa classe apresentam um vínculo contratual por tempo determinado.

Da totalidade de militares do regimento, e devido à natureza do nosso estudo, centraremos o nosso enfoque nos militares que apresentam uma relação de emprego por tempo determinado, nomeadamente os militares em regime de voluntariado e regime de contrato.

Assim, por um lado, considerou-se aglutinar aqueles que ainda prestam serviço nas fileiras, em regime de voluntariado e/ou regime de contrato, pertencente às categorias de Oficial, Sargento e Praça. Por outro, foram considerados aqueles que já terminaram o seu vínculo contratual com a instituição e que tenham prestado serviço, igualmente, como Oficial, Sargento e Praça. Como denominador comum aos dois universos estamos perante militares e ex-militares que prestam ou prestaram serviço na unidade militar onde decorreu o estágio, com diferentes formações, funções e especialidades.

3.2.2 Objetivos da intervenção/problema de investigação

Após a concretização do diagnóstico de necessidades e interesses, assim como da caracterização do público-alvo, importa descrever os objetivos gerais e específicos do projeto de investigação. Como veículo orientador e delimitador desta proposta de investigação, os objetivos aqui descritos assumem-se como um elemento capaz de definir as intenções de intervenção, tornando os seus objetivos operacionalizáveis, tal como afirma Guerra (2002).

Objetivos gerais

Em traços gerais estes são os objetivos que orientam e atribuem uma direção à investigação, as pedras basilares que sustentam o seu desenvolvimento. De acordo com

Randolph e Posner (1992, p.29) “os objetivos são princípios de orientação que norteiam os esforços dos membros da equipa desenvolvidos no sentido de contribuírem para se alcançar o alvo do projeto”.

Deste modo, como objetivos gerais, temos:

- Avaliar, do ponto de vista dos entrevistados, as competências desenvolvidas por aqueles que prestam ou prestaram serviço na instituição militar;
- Analisar como é aproveitada a formação recebida e as competências desenvolvidas para a sua integração no mercado de trabalho civil;
- Compreender as expectativas daqueles que um dia idealizaram cumprir serviço militar.

Objetivos específicos

Os objetivos específicos detalham os objetivos gerais e “são reformulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, de forma a tornar possível analisar a sua concretização, sendo frequentemente considerados como metas” (Guerra, 2002, p.164). A sua especificidade caminha paralelamente ao rumo a seguir, no sentido de atingir os objetivos a que a investigação se propõe.

Assim sendo, como objetivos específicos, temos:

- Avaliar a importância da formação e o desenvolvimento de competências em contexto militar;
- Interpretar o contributo da formação na capacitação dos recursos humanos da instituição;
- Perceber o processo de formação militar e as suas aprendizagens;
- Analisar o contributo das competências adquiridas em contexto militar, após a passagem para o mercado de trabalho civil;
- Compreender como são geridas as expectativas daqueles que prestam ou já prestaram o seu serviço militar.

Capítulo IV - Análise e discussão de resultados

Neste capítulo será elaborada uma análise e discussão dos resultados obtidos em torno da diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar. Com o intuito de dar resposta aos objetivos e inquietações que resultaram do desenvolvimento do estágio curricular tentaremos dar resposta às questões de partida para este relatório, através da articulação com os referenciais teóricos trabalhados ao longo do estágio, a análise do conteúdo das entrevistas, a sustentação empírica abordada no início do presente trabalho, terminando com uma pequena reflexão em torno dos referenciais de curso da instituição.

Como é clássico numa análise de dados qualitativa o seu principal objetivo é conseguir retirar as informações acerca daquilo que os sujeitos de investigação confiam ao entrevistador acerca do tema. No que concerne às entrevistas foram elaborados dois guiões (apêndice 1 e 2), um direcionado aos militares que prestam serviço na instituição e outro direcionado a ex-militares que prestaram serviço na mesma instituição. Os guiões são constituídos por três partes em que numa primeira parte é realizada a caracterização pessoal e profissional do sujeito, seguida de um conjunto de questões orientadoras acerca do tema em análise e terminando com uma pequena referência às competências desenvolvidas ao longo do seu percurso, classificação que foi baseada no livro “Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior – Perspectiva dos Empregadores e Diplomados” de Cardoso, Estevão e Silva (2006).

4.1 Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados

Importa referir que foram recolhidas 10 entrevistas semiestruturadas, sendo que 5 foram aplicadas a militares no ativo e outras 5 a militares que já não se encontram a prestar serviço na instituição.

A amostra é constituída por 2 Oficiais, 2 Sargentos e 6 Praças, sendo que para cada categoria entrevistada (Oficiais, Sargentos e Praças) metade encontra-se no ativo e a outra metade na reserva, com um tempo de serviço que vai de inferior a 2 anos até 7 anos de serviço.

Do perfil profissional dos entrevistados podemos afirmar que estes apresentam uma idade que varia entre os 21 e 29 anos, com origens remetidas a diferentes pontos do país e que detêm uma formação académica que vai desde o ensino básico (9ºano) ao

ensino superior (pós-graduação). É de salientar que antes do ingresso no Exército Português os entrevistados apresentaram situações profissionais como estudante, trabalhador ou trabalhador-estudante.

Todos os militares entrevistados prestam ou prestaram serviço na mesma unidade do Exército Português, em regime de contrato. A delimitação da nossa amostra ao vínculo contratual, referido anteriormente, existe em virtude de estes serem aqueles que no limite de 6/7 anos se vêm obrigados a abandonar a instituição por imposição legal.

As suas formações adquiridas em contexto militar variam conforme a sua categoria, entre as quais destacamos: reconhecimento de rodas - cavalaria, transmissões, campanha, restauração e condutor, todas elas fundamentais à sua atividade e rotinas diárias impostas ao regimento.

4.2 Análise das entrevistas

De seguida será dada resposta às categorias de análise de conteúdo, elaboradas a partir das questões de partida e dos guiões das entrevistas semiestruturadas. Será realizada uma interpretação dos significados e resultados obtidos à luz daquilo a que nos propusemos estudar, a diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar.

Ao longo das entrevistas foram sempre explicitados os motivos e os objetivos das mesmas, assim como do estudo que se iria desenvolver, no sentido de tornar mais contextualizadas e concretas as experiências e partilhas pessoais de cada sujeito.

4.2.1 Competências desenvolvidas durante o percurso militar

Em cada entrevista foi questionado, tanto a militares como a ex-militares, de um conjunto de 41 competências transversais, quais aquelas que consideram ter desenvolvido durante a sua permanência na instituição. Como seria de esperar, existiram diferenças ao nível das competências que cada um assumiu ter desenvolvido durante esse percurso. No entanto, é curioso que desse conjunto de 41 competências todos os entrevistados concordaram que a sua permanência na instituição contribuiu para o desenvolvimento de 20 das 41 competências apresentadas. De este grupo de 20 competências temos as seguintes:

Comunicação Oral	Atenção ao Detalhe
Trabalho em Grupo	Capacidade para Ouvir
Resolução de Problemas	Relacionamento Interpessoal
Adaptação à Mudança	Planeamento - Ação
Liderança	Iniciativa
Planeamento/Organização	Persistência
Autoconfiança	Autocontrolo
Compromisso Ético	Tomada de Decisão
Tolerância ao Stress	Gestão de Conflitos
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	Criação de Laços/Redes

Tabela 2. Competências desenvolvidas durante o percurso militar de acordo com os entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Como referido, nesta tabela, apenas consideramos aquelas competências que os 10 entrevistados indicaram ter adquirido e desenvolvido durante o seu percurso nas fileiras. Muitas outras fizeram parte destes percursos, de forma mais vincada e evidente a uns do que a outros.

É também importante mencionar que não houve nenhuma competência que os 10 elementos tenham afirmado não ter adquirido, apesar de competências no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação, Orientação para o Cliente, Numeracia, Línguas Estrangeiras, Sensibilização para os Negócios, Finanças/Contabilidade e Negociação terem obtido os índices mais baixos de concordância quanto à sua aquisição. Este foi um resultado esperado em virtude da natureza e da experiência profissional dos entrevistados.

No decorrer das entrevistas encontramos variadas alusões no que diz respeito às competências e aprendizagens adquiridas, durante o período em que permaneceram nas fileiras, nomeadamente:

“Desde o primeiro dia da recruta que aprendi o que era o rigor, a disciplina, o espírito de sacrifício, a abnegação e a responsabilidade por aquilo que fazemos e o que é nosso.” (E8, p.2).

“Considero ter desenvolvido competências como a responsabilidade e compromisso com o serviço, iniciativa e autonomia, relacionamento com os outros, trabalho em equipa, capacidade de adaptação e cooperação.” (E1, p.2)

“Ao longo da minha carreira militar (...) posso destacar as seguintes, capacidade de trabalhar sob stress, capacidade de resolução de questões complexas, pensamento crítico, capacidade empreendedora/iniciativa, altruísmo, objetividade, autocontrolo, trabalho em equipa, liderança, dinamismo, capacidade de trabalhar em diferentes contextos com elementos de outras nacionalidades, entre outras.” (E10, p.2)

“Neste meu percurso de 6 anos (...) aprendi a planear, organizar e a liderar pessoas. Quando passei pela experiência de formador (...) a minha confiança e o poder de comunicação foram bastante desenvolvidos.” (E9, p.2)

Somos confrontados perante sujeitos com percursos ricos em aprendizagens e experiências, independentes ao tempo de serviço prestado, onde todos eles têm consciência das competências que foram adquirindo e desenvolvendo desde o primeiro dia na instituição, desde Praças, Sargentos e Oficiais. Estas experiências e significados são materializados através de algumas referências contextualizadas por parte dos entrevistados, com o intuito de ilustrar algumas situações em que estes agem sobre o meio em que estão inseridos, de acordo com a sua perceção de desenvolvimento pessoal e profissional. É francamente notória a centralidade dos momentos não-formais e informais neste contexto, assim como a sua pertinência no desenvolvimento de aprendizagens através das experiências vivenciadas (Canário, 2000), independentemente da categoria a que estes militares e ex-militares pertencem, ou do seu nível de escolaridade, como podemos observar:

“Diariamente temos tarefas em que só as conseguimos resolver através do trabalho em equipa e da ajuda de todos.” (E1, p.2)

“(...) sou árbitro de basquetebol (...) preciso decidir de forma rápida e correta (...) o autocontrolo e domínio sobre mim é bastante importante.” (E4, p.2)

(...) a necessidade de obedecer a indicações e ordens com as quais não concordo mas ter de o fazer em virtude da hierarquia. Ter de abandonar o conforto da família no meio da noite ou a qualquer outra hora do dia também não é fácil de gerir mas tem de ser.” (E5, p.2)

“O espírito de sacrifício e a abnegação estiveram sempre presentes naqueles momentos em que temos exercícios no campo e ficamos uma semana ou mais no mato, sem conforto e sem contacto com a família. A disciplina, o atavio e o cumprir aquilo que nos é determinado é o chamado pão nosso de cada dia no Exército (...)” (E8, p.2)

A formação em contexto de trabalho adquire especial relevo neste desenvolvimento e crescimento enquanto profissional, essencialmente devido à especificidade dos estímulos que este contexto imprime aos seus homens e mulheres (Cardim, 2009). Através dela os entrevistados afirmam terem desenvolvido uma maior autonomia e maturidade laboral, assumindo o impacto que as mesmas tiveram nos seus modos de agir, como demonstram os seguintes entrevistados.

“(…) aprendi a ter um raciocínio mais calmo, consciente e a resistir a situações de *stress*. (E8, p.4)

“(…) Aprendi também a liderar pelo exemplo e iniciativa.” (E4, p.4)

Enquanto contexto abonado em aprendizagens informais e não formais, torna-se pertinente abordar aquelas que decorrem fruto do seu quadro formativo, atribuindo-lhe o merecido destaque. A formação em contexto militar implica o desenvolvimento e aquisição de conhecimentos, atitudes e formas de comportamento para o exercício de determinada função (Borges, 2012), de acordo com a eficiência e eficácia inerente à sua condição. Da nossa amostra de entrevistados temos aqueles que consideram ter adquirido conhecimentos importantes ao desempenho de uma determinada função, e com a obtenção de uma qualificação reconhecida no mercado de trabalho civil, resultado da especialidade que frequentaram, como por exemplo:

“Ao nível da restauração posso dizer que aprendi praticamente tudo o que sei fazer, quando entrei não sabia nada.” (E3, p.4)

“Aprendi a conduzir diversos tipos de viaturas, desde pesadas a de transporte de pessoal, o que faz de mim alguém que consegue operar praticamente todas as viaturas da minha empresa e me torna mais polivalente. (E7, p.4)

Em relação a estes dois exemplos importa referir que a formação frequentada, restauração e condução, respetivamente, são cursos com a devida certificação e validação no mercado de trabalho civil, possibilitando o desempenho de uma profissão no final do período contratual com o Exército.

Quando questionados se o período em que estiveram nas fileiras tinha contribuído para que se tornassem pessoas diferentes em relação à sua situação anterior à entrada para o Exército, todos os entrevistados responderam afirmativamente. De facto, é notória a consciência face ao antes, o durante e o após que cada um dos entrevistados tem e em

concreto ao período de vida em que pertenceu ao Exército. Todos consideram que essa mudança é inevitável em virtude da realidade com que se deparam desde o primeiro dia, salientando o desenvolvimento de capacidades como a responsabilidade, a independência (económica), maturidade, capacidade de superação, e ainda como podemos reparar:

“(...) fez-me potencializar competências que não tinha, ou pensava que não tinha, como por exemplo capacidade de liderar e instruir.” (E9, p.2)

“Transmitiu-me e inculcou-me valores que não se conseguem adquirir facilmente na vida. A resiliência, o espírito de corpo, o espírito de sacrifício, a abnegação, entre outros são dados que fazem de mim uma pessoa muito mais completa e preenchida, e que me serão úteis para todas as etapas da minha vida.” (E10, p.2)

É do consenso dos entrevistados que essa alteração comportamental é o resultado das experiências vividas dentro da instituição. Num contexto rico em experiências de aprendizagem, como é o caso, essa alteração reflete-se não só quando inserido no meio, como fora dele, de acordo com os entrevistados:

“A nossa postura também é influenciada, por vezes temos tendência a colocar as mãos atrás das costas e a adotar uma postura corporal mais rígida e firme.” (E4, p.3)

“Sinto também que tenho um pouco de responsabilidade perante as pessoas que me acompanham, seja cá dentro ou lá fora.” (E2, p.2)

A confiança, a capacidade de análise, o sentido de dever, a assiduidade, a exigência consigo próprio e com os outros, a participação, a ajuda, o saber estar e saber ser e a capacidade de adaptação a diferentes contextos são ainda capacidades referidas pelos entrevistados como tendo sido desenvolvidas durante o seu período enquanto militares. Em relação aos ex-militares, e no período que se segue ao término do seu contrato, estes afirmam que apesar de já não serem militares continuam a direccionar o seu comportamento através dos mesmos princípios, como descrito nos seus testemunhos:

“Apesar de já não ser militar tento reger a minha conduta pelos princípios onde me enquadrei 7 (sete) anos. Sou mais empenhado e responsável naquilo que faço, seja trabalho ou não. Tenho orgulho em dar o melhor de mim em cada coisa que faço e de poder dizer que um dia fui militar.” (E8, p.3)

“Hoje em dia sou uma pessoa que amadureceu e encara as adversidades com outros olhos. Por vezes tenho de passar muito tempo fora de casa (dias) mas depois lembro-me que já

tive serviços bem mais exigentes, a esse nível no Exército, e que não estou perante uma adversidade assim tão grande.” (E7, pp.2/3)

4.2.2 Perfil de competências esperado do militar

Certamente não existirá ninguém melhor e mais capaz de elencar a diversidade de competências que é esperado de um militar como aqueles que pertencem ou já pertenceram ao Exército Português. De acordo com Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência remete-nos para a mobilização e articulação de valores, conhecimentos e habilidades para a satisfação das necessidades impostas pelas funções e/ou cargos nas organizações. Deste modo, o que realmente nos interessa é a diversidade de saberes que estes entrevistados apresentam e adquiriram ao longo do seu período contratual no Exército Português, passíveis ou não de ser utilizadas em outro contexto.

De seguida será descrito aquilo que os entrevistados apresentam como sendo as competências que os militares devem ter bem desenvolvidas, na sua opinião e resultado da sua experiência profissional, a par daquelas que (ainda) são utilizadas no seu quotidiano, independentemente de estes se encontrarem, ou não, nas fileiras:

“Para mim a responsabilidade, o trabalho em equipa, o relacionamento interpessoal e a capacidade de adaptação às diferentes realidades são das mais importantes no Exército. Temos de ser capazes de nos adaptar constantemente no nosso trabalho diário.” (E1, p.2)

“Podemos considerar várias competências. Todos os militares são obrigados a cumprir horários e com o trabalho, temos de nos ajudar uns aos outros. Para os graduados, Oficiais e Sargentos, é obrigatório ser o exemplo e liderar pela iniciativa e correção (ser os primeiros a fazer para mostrar como se faz).” (E4, p.2)

Como podemos observar, são já várias as competências descritas pelos entrevistados. Dos seus discursos, podemos ainda atentar a capacidade de comunicar de forma assertiva, a capacidade de trabalhar sob *stress*, a capacidade de resolução de problemas, a capacidade de organização, a honestidade, a autonomia, a lealdade, o respeito, o sentido de dever, o espírito de sacrifício e o cumprimento das normas e regulamentos.

De uma forma bastante resumida, um dos entrevistados responde a esta questão articulando os diferentes domínios do saber-saber, saber-fazer e saber-ser e estar:

“Para um militar ser bom tem de saber cumprir horários, andar bem uniformizado e cumprir o que lhe é determinado em matéria de serviço. Isto é o básico, depois é também importante estar bem física e mentalmente. É importante ter espírito crítico e ser dinâmico, as chefias gostam quando o pessoal é proativo e não é necessário andar sempre em cima a controlar o trabalho. Deve também possuir conhecimentos técnicos, de cariz militar, saber fazer e estar apto a fazer, ser camarada e fomentar a camaradagem, sem esquecer a capacidade de adaptação às diferentes realidades com que se vai deparando.” (E8, p.2)

No seu quotidiano, e independentemente de estarem no ativo ou não, é notória a concordância na utilização destas competências no dia-a-dia dos entrevistados, enquanto aprendizagens que vão sempre fazer parte das suas vidas e caminhar lado a lado com as suas futuras ou atuais atividades laborais. É ponto assente que a experiência militar marcou, orientou e fez crescer estes homens, não só ponto de vista pessoal como profissional, como é relatado pelos entrevistados:

“Procuo orientar a minha conduta pela lealdade e honestidade para com os que me rodeiam. Uma vez que executo uma função em que tenho de comandar homens tento organizar de forma eficiente as tarefas diárias de acordo com as prioridades sem esquecer os homens que as executam.” (E5, p.2)

“Bem, só posso dizer que utilizo todas. Como trabalho numa empresa de transportes e sou responsável por alguns serviços, posso dizer que continuo com a necessidade de manter a responsabilidade, cumprir os horários, de me adaptar à tipologia de serviço e de espírito de sacrifício ao longo do trabalho, que muitas das vezes me retira tempo para estar com a família.” (E7, p.2)

Esta consciência daquilo que são, ou do que já foram, revela as grandes capacidades de adaptação e superação que estes homens tiveram de experienciar e ultrapassar, onde o desenvolvimento do sujeito é uma constante e a vida se apresenta como o contexto de aprendizagem por excelência (Lima, 2007). De facto, podemos afirmar que este é um contexto rico em aprendizagens e significados capaz de transformar a generalidade dos seus recursos humanos, que muitas vezes iniciam este percurso como jovens adultos acabados de terminar o seu percurso escolar e à procura da sua primeira experiência laboral ou com o objetivo de concretizar um sonho, em homens e mulheres adultos(as), maduros(as), cientes das suas responsabilidades e acima de tudo das suas capacidades.

4.2.3 Como acontece a formação militar e as suas aprendizagens

Torna-se importante abordar a formação em contexto militar e mais em concreto a sua implicação ao nível das aprendizagens e a nível comportamental, decorrente dos valores institucionais e práticas organizacionais intrínsecas à especificidade do contexto e da tipologia de cargos e funções atribuídas aos militares do Exército Português, durante o seu percurso profissional. Apesar da formação, por vezes, ser encarada unicamente como um processo de aquisição de conhecimentos que contribui para o incremento e aperfeiçoamento, de atitudes e comportamentos fundamentais ao bom desenrolar de toda a organização (Bilhim, 2004), não podemos descurar todo o processo de aprendizagem permanente que ocorre ao longo da existência do indivíduo (Estevão, 2001).

Para o sujeito que ambicione ser militar e ingressar em alguma das três categorias (Oficial, Sargento ou Praça) em regime de contrato, onde se centra o âmago do nosso estudo, é-lhe imposto que conclua com sucesso a sua formação-base da respetiva categoria de modo a que possa, de forma efetiva, pertencer às fileiras e ser colocado numa Unidade, Estabelecimento ou Órgão. Posteriormente, e após ser colocado a desempenhar determinada função de acordo com as suas habilitações e especialidade, terá a oportunidade de frequentar outros cursos dentro e/ou fora da sua área de especialização. A área funcional de especialidade é atribuída ao militar, em regime de voluntariado ou regime de contrato, após realizar as provas de seleção e classificação e acompanha o mesmo desde o primeiro dia da incorporação.

Neste sentido, partindo das experiências formativas dos entrevistados dentro da instituição, podemos afirmar que todos eles tiveram formação dentro da sua especialidade. Do total dos entrevistados obtivemos dois grupos distintos. Um grupo que recebeu unicamente a formação da sua especialidade, constituído por dois militares:

“A minha especialidade é restauração e desde que acabei a recruta só fiz o curso de cozinheiro uma vez que é a minha função cá dentro.” (E3, p.3)

“(…) fui ao Curso de Sargentos RV/RC, e aí tive a formação da especialidade.” (E4, p.3)

E outro grupo que para além da formação da especialidade frequentou mais formações para além da mesma. Neste segundo grupo temos militares que frequentaram formações que nada têm a ver com a sua especialidade de origem mas que lhes foi

permitido ter acesso à formação descrita, por respeitarem os requisitos para a sua frequência.

“A formação que frequentei foi tudo na área das comunicações: Redes IP, modos de comunicação e Criptografia, tudo depois da especialidade feita.” (E9, p.4)

“(…) realizei a carta de categoria C, C+E e D. Fora isso fiz também o curso de condutor de Chaimite V200 que era voltado para a atividade operacional e de campanha.” (E7, p.3)

“Sim, tive a formação de condutor (categoria C) e a formação de cozinheiro.” (E6, p.3)

Olhando para a formação no Exército Português podemos concluir que após a formação base os militares seguem um caminho formativo que os leva à especialidade, no sentido de os dotar com os conhecimentos e os atributos essenciais ao desempenho de determinada função. Posteriormente, o militar tem acesso a outro tipo de formação, seja ela de progressão na carreira, como é o curso de promoção a Cabo, ou um curso de habilitação para determinada função, como por exemplo o curso de condução categoria C:

“(…) frequentei formações de condutor, apontador e municionador da viatura que equipa o meu esquadrão. Frequentei outras formações como o curso de cabos e o curso de condutor de categoria C.” (E1, p.3)

Deste modo, podemos afirmar que grande parte dos militares tem acesso a um conjunto de formações sejam elas ligadas à sua especialidade ou não. De facto, é comum com o passar do tempo nas fileiras que surjam oportunidades para que os militares façam outros tipos de cursos que possam ser do seu interesse, desde que autorizados pela cadeia hierárquica e no cumprimento dos requisitos para a sua frequência.

Apesar desta possibilidade de acesso à formação, importa ainda referir de que modo é que os militares têm acesso à mesma. Toda a formação existente carece de autorização por parte da cadeia hierárquica do militar, independentemente do posto ou função, e a mesma pode surgir através de nomeação pelo escalão superior ou através de oferecimento voluntário por parte do militar.

Do grupo de entrevistados temos o testemunho de dois militares em que a única formação que frequentaram foi por nomeação superior, sendo que os restantes oito

tiveram acesso a formação, simultaneamente, de forma voluntária e através de nomeação superior:

“Foram de nomeação superior. Era preciso pessoal com esses cursos na unidade (condutor) e eu fui.” (E6, p.3)

“O curso de condutor de Chaimite V200 foi nomeação superior, quando cheguei à unidade fui colocado num esquadrão com componente operacional e tive de fazer o curso porque era necessário. As cartas (habilitação para condução) foi por me ter voluntariado.” (E7, p.3)

Quando questionados acerca da motivação para a frequência de formação de forma voluntária, obtivemos respostas tais como:

“A minha intenção era realizar o máximo possível de cartas (de condução) para que depois quando saísse tivesse algum instrumento para orientar a minha vida e porque era uma área que me agradava bastante.” (E7, pp.3/4)

“Foi pela oportunidade de subir na carreira dentro da categoria de Praças, sabendo que com isso iria aumentar a minha responsabilidade como militar, mas também assim ajudar a construir a minha personalidade perante essas responsabilidades.” (E2, p.3)

A multiplicidade de motivações associada à frequência das formações de cariz voluntário remete-nos para o interesse e motivação destes entrevistados em querer evoluir e adquirir novas competências, como por exemplo, comando e liderança de homens, no sentido de se tornarem profissionais mais completos e com uma maior capacidade de resposta face às solicitações laborais, tanto dentro como fora da instituição.

Conscientes da importância de terem frequentado tais formações, todos eles responderam afirmativamente quando questionados acerca da importância da sua frequência. Entre evidências relativas ao seu crescimento pessoal e profissional e à aquisição de habilitações para o desempenho de funções no mercado de trabalho civil, podemos afirmar que estamos perante uma instituição que para além de potenciar o crescimento dos seus recursos humanos para o cumprimento da sua missão, para o desenvolvimento de capacidades, comportamentos e atitudes (Gomes et al, 2008), possibilita a aquisição de valências, passíveis de serem utilizadas como um potencial recurso, aquando do final do contrato destes militares, como observado em:

“(…) essas formações deram-me os conhecimentos necessários para desempenhar as minhas funções dentro do meu esquadrão, e também porque me deram maior conhecimento sobre materias militares e ajudaram ao meu crescimento enquanto pessoa.” (E2, pp.3/4)

“Sim. Principlamente a carta de condução “C” que me permite trabalhar lá fora na vida civil, futuramente.” (E1, p.4)

No que concerne à frequência com que é permitido o acesso à formação no Exército Português, obtivemos diferentes pontos de vista. Se, por um lado, temos o testemunho de alguém que tem acesso a formação várias vezes ao ano, por outro lado, mais de metade dos entrevistados refere que a formação acontece com pouca frequência. Essa frequência mais reduzida é explicada por motivos de falta de disponibilidade, por parte dos militares, em virtude de na maioria das vezes se encontrarem ilegíveis por questões de serviço, ou por não cumprirem os requisitos para a sua frequência, como espelha o seguinte entrevistado:

“Muito poucas vezes, ou mesmo raramente. Por questões de agenda (ex.: exercícios, ou limitação por questões de requisitos) quase sempre fui impedido de frequentar formações do meu agrado.” (E9, p.4)

Durante o estágio, e após contacto mais próximo com o processo de nomeação para a formação, enquanto observador participante assisti, formalmente, ao impedimento da frequência de determinada formação por não cumprimento dos requisitos legais, nomeadamente a idade, como espelha o relato seguinte:

“O 1ºCabo (...) não pode ir ao curso porque já não cumpre o requisito da idade” (Registo informal)

A satisfação dos entrevistados quanto à regularidade da formação também é dividida. De acordo com os entrevistados, apesar de ser possível durante o período de contrato realizar alguns cursos e adquirir habilitações, que podem ser utilizadas no mercado de trabalho civil, a diversidade de formações não é muita. Importa ainda referir que aqueles que consideram a frequência formativa não satisfatória gostariam de ter tido a oportunidade não só de frequentar mais cursos e formações, como gostariam de ter realizado formações que oferecessem alguma equivalência laboral no mercado de trabalho civil, como relata o seguinte entrevistado:

“Para mim todos deveriam ter acesso à formação e fazer algum curso que tenha interesse para o militar, principalmente aqueles cursos que sejam úteis lá fora e que tenham ligação com a função de cada um.” (E3, p.4)

Apesar destes constrangimentos podemos dizer que de forma regular é dada oportunidade aos militares de frequentarem formações. No entanto, resultado de variados constrangimentos, muitas das vezes tal não é possível a sua frequência.

Do grupo de entrevistados apenas um considera que a formação que frequentou no Exército não lhe trará nada de especial no futuro. Dos restantes, o balanço é positivo face à experiência formativa por que passaram, e no seguimento de todas as referências descritas anteriormente, destacamos dois relatos que espelham claramente essa atitude positiva em relação à formação no Exército:

“Sim. A profissão que hoje tenho é graças aos cursos que fiz no Exército. Aprendi bastante tanto ao nível da condução como de experiência profissional em lidar com as responsabilidades e obrigações.” (E7, p.4)

“Pessoalmente estou satisfeito pela componente prática que o Exército me deu para explorar naquilo que fui treinado e formado, no caso de liderança e/ou comando de homens.” (E9, p.5)

4.2.4 Especificidades e reconhecimento para a vida civil

Após uma pequena reflexão em torno das experiências formativas e das aprendizagens dos entrevistados, importa refletir em torno das especificidades formativas e laborais da instituição e do seu reconhecimento e aproximação ao mercado de trabalho civil.

Ninguém melhor para descrever algumas das especificidades formativas que acontecem em contexto militar como quem o é ou foi, em determinado período da sua vida. Quando questionados acerca das principais diferenças entre o contexto formativo militar e o contexto formativo civil, podemos afirmar que o contexto militar apresenta um ambiente diferenciado daquilo a que estamos habituados a experienciar no mundo civil:

“São formações completamente diferentes. No exército a formação tem de ser muito mais específica e disciplinada do que a formação no meio civil, e eu já tive formação cá dentro e lá fora quando trabalhava.” (E4, pp.4/5)

Do conjunto de particularidades podemos referenciar a necessidade de uma boa condição física e psicológica, a rigidez, a exigência e o cariz autoritário da instrução. O contexto formativo é frequentemente levado ao extremo, propositadamente, para que a formação possa dar resposta a todo o tipo de situações adversas que possam ocorrer, orientando os homens e mulheres para o sucesso da missão:

“Exigente do ponto de vista físico e psicológico porque na maior parte das vezes as condições em que recebemos formação são levadas ao extremo propositadamente.” (E5, p.4)

Como seria de esperar é concedida tolerância zero ao erro. No meio deste contexto exigente e rigoroso, o militar aprende a resolver e solucionar um grande conjunto de situações em condições menos favoráveis, resultado dos conhecimentos teóricos adquiridos, como descrito:

“Sobretudo a exigência e a polivalência que adquirimos lá dentro. Um militar está constantemente a cumprir diferentes tarefas o que nos dá um certo nível de desenrasque.” (E7, p.4)

No entanto, do ponto de vista dos entrevistados este não é um sistema perfeito e apresenta algumas lacunas. Ao nível dos conhecimentos mais teóricos é feita a referência à sua necessidade de atualização e revisão, por um dos entrevistados considerar que existe conhecimento que já se encontra ultrapassado, assim como é descrito por outro entrevistado como sendo menos exigente academicamente em virtude da sua natureza mais prática e utilitária.

No seguimento desta abordagem às especificidades formativas da instituição foi alvo de análise a correspondência, ou não, da formação e das suas exigências ao mercado de trabalho civil. Do testemunho dos entrevistados é claramente observável a consciência face às diferentes formações que o Exército Português permite frequentar, e com isso conseguimos obter o discernimento mais alargado daqueles que participaram neste processo.

Acerca deste assunto, metade dos entrevistados consideram que a formação ministrada não corresponde às exigências do mercado de trabalho civil devido à sua fraca regularidade e ao seu contexto específico e particular. É da opinião geral que, tal como refere o entrevistado seguinte, quem participa unicamente em ações de formação de cariz

extritamente militar não obtém nenhum tipo de reconhecimento no exterior, após abandonar a instituição:

“Não. Para quem só fez cursos operacionais, de cariz militar, no final do contrato não tem nenhum reconhecimento cá fora.” (E8, p.5)

Mais uma vez, enquanto observador participante, este foi um assunto que registei diversas vezes. Grande parte dos militares da instituição, com quem fui estabelecendo conversas informais, admite a necessidade de aprender e desenvolver outras capacidades para além daquelas que a instituição oferece, e que possam ser uma mais-valia no mundo civil, como espelha o seguinte relato:

“O curso de atirador que fiz, não me vai ajudar a arranjar emprego no final dos seis anos numa empresa” (Registo informal)

No entanto, não podemos descartar a similaridade de algumas formações e a sua relação com os conhecimentos teóricos e técnicos, coexistentes também para lá dos “muros” instituição, como é o caso das formações que permitem a habilitação de condução ou de mecânica, entre outras:

“Em algumas áreas sim, nomeadamente nas vertentes mais gerais de manutenção e conservação de viaturas e estruturas. Por exemplo nos cursos de mecânico e condutor são sem dúvida uma mais valia no mundo civil.” (E5, p.4)

“No meu caso sendo de Transmissões sim, pois muito dos conteúdos e materiais com que trabalhei são comuns a quem trabalha com informática.” (E9, p.5)

Como podemos observar, esta correspondência de exigências formativas e laborais vai sempre depender da natureza da formação frequentada. Se, por um lado, os cursos ligados à componente operacional não parecem trazer nenhuma utilidade para o mercado de trabalho civil, com uma correspondência nula em termos de funções equiparáveis no meio civil, por outro lado, temos as formações que concedem uma habilitação passível de ser utilizada no mercado de trabalho civil, como é o caso de quem frequenta cursos na área da cozinha, por exemplo.⁸

⁸ Fonte: Para mais informações relativas à formação certificada no Exército Português consultar - www.exercito.pt/pt/forma%C3%A7%C3%A3o-e-ensino/forma%C3%A7%C3%A3o/forma%C3%A7%C3%A3o-certificada

Apesar desta oferta existir é ainda insuficiente e não consegue chegar a às diferentes áreas do mercado de trabalho, nem a todos os militares.

“(…) a oferta das formações é ainda insuficiente para as vastas áreas do mercado de trabalho civil.” (E2, p.4)

Imbuidos nesta preocupação, que afeta não só quem já abandonou as fileiras como ainda que lá permanece, os entrevistados apresentaram algumas possíveis sugestões que poderiam ajudar a mitigar esta falta de reconhecimento ao nível do seu percurso formativo e profissional.

O primeiro passo seria aumentar quantitativamente a formação que é ministrada no Exército e permitir que os seus homens a frequentem, de forma mais regular e simplificada. A par disso seria pertinente a criação de parcerias entre o Exército e entidades civis de excelência, de modo a poder melhorar significativamente a qualidade da formação ministrada e a sua consequente certificação profissional no mercado de trabalho civil:

“(…) considero que deveriam ser criadas mais parcerias entre o Exército e entidades civis de excelência de modo a poder melhorar a qualidade da formação ministrada.” (E10, p.5)

Ainda no âmbito das parcerias, possibilitar a todos os interessados a oportunidade de frequentar cursos com equivalente legal no mercado de trabalho civil. Esta parceria poderia ser criada, por exemplo, através do centro de emprego ou uma empresa de formação, com uma abertura a todos os militares que formalizassem o seu interesse:

“Existir um protocolo com as formações do centro de emprego e que pudessem ser frequentadas por todos os militares com interesse.” (E2, p.4)

“Criar um protocolo em que todos os militares que quisessem e pudessem ter oportunidade de frequentar cursos equivalentes ao civil. Assim evitava que muito pessoal ao final de 6/7 anos ficasse praticamente como entrou.” (E8, p.5)

Um outro contributo por parte dos entrevistados baseia-se na necessidade de aproximar todo o tipo de formações àquilo que é exigido paralelamente no mercado de trabalho civil, através da introdução de materias comuns, de modo a facilitar a certificação das formações.

“Introduzir matérias comuns para que pudesse existir mais proximidades entre ambos.”
(E4, p.5)

“Deveriam fazer uma espécie de credenciação dos cursos e certificá-los no mundo civil. Desde os mais comuns àqueles que só têm a ver com tropa.” (E3, pp.4/5)

Para além da evidente necessidade de permitir a frequência de formações, devidamente certificadas, aos militares que desempenham funções com equivalência ao mercado de trabalho civil, como é o caso de um serralheiro ou um cozinheiro, torna-se pertinente a existência de um planeamento e envolvimento organizacional para uma precisa certificação e equiparação ao mercado de trabalho civil, de acordo com o posto e função que cada militar desempenhou durante o seu período nas fileiras.

“Julgo ser importante haver um planeamento para que a formação administrada a um determinado posto, ou função, fosse equiparada a uma função civil (...). Para quem não pretende fazer carreira na instituição, ou não pode por impedimentos legais, seria uma mais-valia e atribuía uma merecida valorização ao tempo dedicado na instituição.” (E9, p.5)

Como acabamos de observar, várias seriam as alternativas que, ao ser colocadas em prática, tornariam o período de permanência na instituição mais rentável e apelativo a estes homens e mulheres. A valorização dos princípios da aprendizagem a longo da vida seria, sem dúvida, uma mais valia para o desenvolvimento pessoal e social destes indivíduos, enquanto agentes primários da sociedade do conhecimento (Lima, 2007). Torna-se pertinente repensar as estratégias de valorização dos recursos humanos da instituição, assim como aquilo que esta pode oferecer a quem não poupa esforços para ver singrado o cumprimento da sua missão.

Caso esta preocupação não faça parte da agenda daqueles que detêm a capacidade de decidir e comandar, como eu acredito que neste momento o seja, vamos continuar a perpetuar aquilo que tem vindo a ser feito regularmente, de forma menos correta, como refere:

“Assim evitava que muito pessoal ao final de 6/7 anos ficasse praticamente como entrou.”
(E8, p.5)

Do mesmo modo refletimos em torno das diferenças entre a formação que acontece em contexto militar e em contexto civil, torna-se pertinente realizar a mesma comparação entre as especificidades da profissão militar e as demais profissões civis.

É do consenso geral que ao militar é exigido uma certa disponibilidade emocional e física, de forma permanente, a par de uma incerteza quanto ao seu horário de serviço. Ser militar é estar disponível 24 horas por dia, todos os dias da semana, o que por vezes faz com que o conforto e os interesses pessoais tenham de ser colocados de lado. É saber lidar com a disciplina, o rigor e a pressão diariamente, é saber que não existem rotinas mas sim serviços que têm de ser realizados mesmo que tenham surgido de forma inopinada:

“Enquanto militar temos de saber lidar diariamente com a pressão e com a responsabilidade do material que operamos e temos sobre a nossa alçada. Temos também de ter um grande poder de encaixe e um grande sentido de abnegação para conseguirmos prescindir de tudo para a qualquer momento cumprir uma missão imprevista, o que no exército acontece frequentemente. Lá não temos horários e estamos permanentemente disponíveis.” (E8, p.6)

“Comparando o serviço que desempenhei lá com o que faço agora posso dizer que lá dentro as chefias são mais exigentes com os horários e com a conservação das viaturas. Para além disso aqui na empresa temos os serviços todos planeados, coisa que no Exército o que mais havia era serviços de última hora e que tinham de ser realizados e que por vezes nos deixavam com o planeamento pessoal bastante de lado.” (E7, p.6)

É impossível relacionar as duas realidades laborais sem falar de vencimentos ⁹. Apesar de alguns militares terem possibilidade de cumprir algum tipo de missão no estrangeiro, e com isso ver o seu rendimento aumentado durante o período de deslocamento, sem descurar o sacrifício dos seus interesses, a realidade é que na opinião de quem unicamente presta o seu serviço ao país, sem ser projetado numa missão para o exterior, aquilo que auferir é bastante abaixo em relação ao que deveria receber, e em comparação com as diferentes realidades do país.

“Aqui na tropa temos de dar mais do que aquilo que nos é reconhecido. Para a população somos vistos de lado, apesar de muitos deles não sonharem as horas que damos para ganhar nem 600€. Se fosse no civil todas as horas extras eram pagas e bem pagas, aqui não, para além de que não temos de nos sujeitar de estar 2;3;4;5 ou mais anos longe de casa (300/400km).” (E3, p.5)

Dos registos de observação informais, durante conversas e grupos de discussão, várias foram as referências que consegui registar face aos vencimentos auferidos na

⁹ Fonte: Para mais esclarecimentos face aos vencimentos - www.exercito.pt/pt/recrutamento/categorias/pracas

atualidade. Todas elas convergem na mesma direção, principalmente nos mais baixos escalões, como podemos observar:

“Recebemos muito pouco para as horas que passamos a trabalhar, é muito tempo dispendido para receber como soldado” (Registo informal)

Para além da melhor relação entre o número de horas dispendidas e o vencimento, os entrevistados fazem referência à maior ligação e facilidade de comunicação entre os funcionários e o patrão, no mercado de trabalho civil. Apesar de no Exército não existir a figura do “patrão”, o chefe direto ou comandante apresenta sempre uma postura mais rígida e fechada para aqueles que se apresentam como seus subordinados, e vice-versa, em virtude da forte hierarquização da instituição.

4.2.5 Expectativas de um percurso militar

Da análise dos dados recolhidos e em relação aos motivos que fizeram estes indivíduos seguir uma carreira, em regime de contrato, no Exército Português, é possível apurar diversos motivos. Desde a possibilidade de vivenciar uma experiência distinta das demais, a curiosidade, o desafio da superação, o colocar à prova os seus limites e capacidades, o seguir a tradição familiar e viver as histórias contadas pelos seus antecessores, ao desejo de poder representar e cumprir um dever para com o seu país, são, na generalidade, os motivos mais significativos para o ingresso no Exército Português:

“Posso dizer que foi o sonho de criança. Em pequeno ficava maravilhado com as histórias dos meus dois tios que tinham estado nos comandos. O meu pai também tinha ido à tropa e foi condutor.” (E8, p.3)

Podemos afirmar que, para a grande parte dos entrevistados, a decisão de pertencer ao Exército Português apoiou-se na vontade de viver e experienciar os princípios e valores éticos e morais fomentados pela instituição militar, no cumprimento da uma antiga paixão. Não obstante, foram também recolhidos dois testemunhos em que é feita referência à necessidade de fugir ao desemprego e de alcançar alguma estabilidade financeira, como referem:

“(…) para fugir ao desemprego que existia quando ingressei.” (E6, p.2)

“(…) foi sobretudo a necessidade de estabilidade financeira.” (E9, p.3)

Como seria de esperar, e após concretizarem as suas aspirações de pertencer ao Exército Português, com sucesso, todos estes entrevistados têm vindo a viver, ou já viveram, um conjunto de experiências que seria de todo pertinente abordar ao longo deste trabalho.

No que diz respeito aos aspectos positivos e negativos que estes entrevistados têm experienciado, ou experienciaram, ao longo do seu período nas fileiras, podemos apresentar as seguintes considerações.

Do ponto de vista positivo é evidenciada a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, o desenvolvimento e aquisição de capacidades e competências, a possibilidade de viver uma experiência baseada em valores éticos e padrões morais (rigor, camaradagem, o espírito de corpo, o sacrifício, a abnegação e a exigência, por exemplo), a possibilidade de concluir os estudos, a oportunidade de obter formação certificada no civil, o conhecimento de matérias técnicas e táticas de cariz militar (técnicas de combate e tiro, por exemplo), a criação de laços e relacionamentos interpessoais, a possibilidade de ir em missão para o estrangeiro e a relação contratual que durante 6 (seis) anos oferece alguma estabilidade:

“(…) sem dúvida o rigor, a exigência e a experiência que vivi durante os 6 anos de contrato. Conheci pessoas incríveis com quem mantenho contato regularmente, sem esquecer da oportunidade que tive em ir em missão para o Kosovo e tirar algumas cartas de condução.” (E7, p.3)

Por sua vez, como aspetos menos positivos temos a desvalorização do militar perante a sociedade civil, a desatualização dos sistemas formativos, os poucos incentivos existentes a quem presta serviço em regime de contrato e a tipologia de serviços que, dependendo da função de cada um, pode fazer com que o militar passe grande parte do seu período contratual longe de casa. Ainda em relação a estes aspetos menos positivos, é de realçar três anotações que durante as entrevistas foram abordadas por mais do que um dos entrevistados, nomeadamente, o baixo ordenado, principalmente, na categoria das Praças, a sobrecarga de trabalho que acontece devido à crise de efetivos que a instituição está a atravessar e a dificuldade de planeamento a nível pessoal:

“O ordenado também é um aspeto negativo, neste momento o salário de um soldado está abaixo do salário mínimo nacional.” (E1, p.3)

Dando seguimento a esta linha de pensamento mais reflexiva e instrospectiva, foi questionado aos entrevistados qual a sua apreciação face ao período em que fizeram parte das fileiras, isto é, se esse período foi ou não, ou será, uma mais-valia aquando do ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil. Questionados acerca dessa relevância, podemos observar que os entrevistados se dividem quanto à sua pertinência.

De acordo com alguns dos entrevistados foi através do Exército que obtiveram a oportunidade de amadurecer pessoal e profissionalmente, através da potenciação das suas competências, o que se traduz numa mais-valia face ao competitivo mercado laboral:

“(…) considero (…) que adquiri um conjunto de competências que me tornam diferente da oferta existente no mercado de trabalho.” (E10, p.5)

O desenvolvimento de competências como a gestão de conflitos, capacidade reflexiva, responsabilidade e experiência profissional, a par de todas as outras que já referimos anteriormente, em simultâneo com a frequência de cursos com estreita ligação ao mercado de trabalho civil, e no desempenho das suas funções, acabaram por proporcionar a alguns destes entrevistados a possibilidade de seguir uma carreira no final do seu período contratual com o Exército:

“(…) a tropa deu-me oportunidade de trabalhar numa cozinha e de ganhar gosto pela área (...) Se calhar se não fosse a tropa não tinha encontrado algo de que goste de fazer.” (E3, p.5)

“O facto de ter sido militar fez com que olhassem para a minha candidatura com outros olhos, isto porque, associado aos serviços de transporte está inerente o tempo que passamos longe de casa e as responsabilidades acrescidas com as viaturas e os materiais que usamos no trabalho.” (E7, p.5)

Paralelamente a estes casos de sucesso, convém considerar que estamos perante testemunhos de militares que frequentaram cursos com certificação e equivalente legal no mercado de trabalho civil. Se, por sua vez, fizermos referência àqueles que unicamente tiveram oportunidade de frequentar cursos de campanha (operacionais) esta realidade tende a ser invertida, em função do não aproveitamento/equiparação da formação no civil e da idade tardia com que abandonam as fileiras, para quem cumpre o 6 (seis) ou 7 (sete) anos de acordo com o regime de voluntariado e contrato:

“Há soldados que não têm cursos para além dos relacionados com o operacional e isso não ajuda.” (E1, pp.4/5)

“Uma vez que estamos a contrato, quanto mais tempo permanecermos nas fileiras estamos a aumentar a idade com que saímos da tropa. Como saímos mais velhos chegamos ao civil e depois não nos aceitam em alguns trabalhos devido à idade. No fundo, se não quisermos fazer disto vida mais vale ficar cá pouco tempo.” (E4, p.5)

É, ainda, da opinião dos restantes entrevistados que face ao mercado de trabalho atual não é atribuída qualquer tipo de valorização a quem cumpriu o seu serviço militar, nomeadamente, ao nível da valorização e/ou referência em entrevistas de emprego. Esta é uma preocupação que, conjugada com uma possível saída mais tardia da instituição (é possível um militar estar em regime de contrato e abandonar a instituição com 33 anos, a título de curiosidade) e a não possibilidade de valorização profissional durante esse período, afeta constantemente a vida daqueles que prestam serviço na instituição em regime de contrato.

Abordando as suas expectativas ao nível profissional dos entrevistados podemos dizer que, principalmente em relação àqueles que ainda fazem parte das fileiras, demonstram poucas expectativas face ao período que ainda têm na instituição. Essa complexa condição, fruto de alguns problemas estruturais já referidos anteriormente, remete-nos para as seguintes expectativas, de quem ainda está no ativo:

“Neste momento a minha única expectativa é poder ir em missão.” (E1, p.5)

“(…) gostava de entrar para os quadros.” (E3, p.5)

“(…) só tenho dois objetivos. Tirar o curso de operações especiais e caso consiga entrar nos quadros através da Escola de Sargentos do Exército.” (E4, p.6)

Em relação àqueles que já saíram, durante o seu período de permanência nas fileiras, podemos encontrar algumas semelhanças no que diz respeito às suas expectativas dentro da instituição. Para além de encontrarmos quem não tenha criado grandes expectativas, como o próprio entrevistado refere, temos também aqueles que tiveram como grande objetivo participar numa missão no estrangeiro. Com as suas expectativas mais vincadas e salientes, em relação a quem ainda se encontra nas fileiras, os entrevistados referem também que tiveram como objetivo a realização de formações com equivalente legal ao civil (cartas de condução), a par de uma estabilidade financeira e a

estruturação de um percurso académico que lhes proporcionasse uma mais-valia quando terminassem o seu período contratual com a instituição:

“Quando entrei para o Exército as minhas expectativas não eram muitas a não ser a estabilidade financeira. (...) Ganhando essa mesma estabilidade ao ingressar, fui criando (...) expectativas de sair mais estruturado tanto a nível académico e financeiro como de experiência profissional.” (E8, p.3)

Apesar de algumas semelhanças, assistimos a um conjunto de expectativas mais proeminentes por parte de quem já abandonou as fileiras. De facto, a busca pela participação em missões no estrangeiro afigura-se como um objetivo comum e transversal aos entrevistados, tanto para aqueles que ainda servem nas fileiras como os que já terminaram o seu serviço.

4.2.6 Expectativas após a saída, os que saíram e os que (ainda) não saíram

No seguimento das expectativas dos entrevistados, abordaremos de seguida as perspetivas que estes militares foram construindo ao longo do seu percurso na instituição. Importa perceber de que modo é que aqueles que ainda se encontram no ativo perspetivam acerca da sua carreira militar, e como têm aproveitado essa experiência, assim como compreender e auscultar aqueles que já saíram em relação às mesmas problemáticas, com o acréscimo contributivo de quem já terminou o cumprimento o seu serviço militar.

Aos militares no ativo foi questionado quais as suas expectativas face à chegada do fim do período contratual, com o Exército Português, e uma possível saída da instituição. Podemos dizer que, do conjunto de entrevistas recolhidas, se, por um lado, temos quem não tenha qualquer tipo de expectativa e plano devidamente estruturado ou idealizado, temos também quem já tenha bem definido aquilo que ambiciona concretizar. Dois dos entrevistados afirmam ter interesse em ingressar nos quadros permanentes, e caso não o consigam pretendem, respetivamente, abrir um negócio próprio na área da restauração ou concorrer às forças policiais:

“Caso não consiga entrar para os quadros, estou a ponderar concorrer à GNR (Guarda Nacional Republicana) e/ou PSP (Polícia de Segurança Pública).” (E4, p.6)

Um outro entrevistado pretende, unicamente, abrir um negócio próprio, ao passo que os outros dois afirmam não saber o que fazer e apenas um deles ter demonstrado interesse em terminar os estudos no ensino superior.

Abordando a questão do aproveitamento da formação frequentada no Exército pelos entrevistados, que ainda se encontram nas fileiras, e o possível desempenho de funções de acordo com as mesmas e fora da instituição, estes responderam maioritariamente que não acreditam vir a desempenhar funções equivalentes, em virtude de terem unicamente frequentado formação ao nível operacional e de cariz estritamente militar. Dois dos entrevistados afirmam que isso pode vir a acontecer, um porque já trabalha na área da restauração nos tempos livres e outro porque possui habilitação legal para poder conduzir viaturas pesadas, tanto na instituição como no exterior:

“Neste momento não. Todas as formações que obtive só se aplicam no meio militar.” (E2, p.5)

Do lado daqueles que já terminaram o seu período contratual, e atendendo aos seus testemunhos, podemos inferir que de certo modo as expectativas daqueles que ainda se encontram nas fileiras podem ser concretizadas, isto porque, dois dos entrevistados, após a saída da instituição, conseguiram trabalhar na área em que receberam formação no Exército (restauração e condução).

“Sim. Ainda estive uns meses desempregado mas neste momento sou condutor de uma empresa que faz transportes ibéricos.” (E7, p.5)

Do mesmo modo, os restantes entrevistados para além de, após terminarem o seu contrato, nunca terem trabalhado na área em que receberam formação, não esperam nem acreditam que isso venha a acontecer, isto porque:

“ (...) existe um grande desajustamento entre a formação ministrada no Exército e as necessidades de formação do mercado de trabalho civil.” (E10, p.5)

Em relação ao aproveitamento da formação ministrada no Exército podemos dizer que apenas um conseguiu rentabilizar a formação recebida e consolidar uma profissão na área após a saída da instituição, que mantém até ao dia da entrevista. Por sua vez, os restantes 4 militares que já abandonaram as fileiras admitem não ter dado qualquer tipo

de utilidade à formação que receberam na instituição, para além de se encontrarem desempregados:

“(…) foi através da formação que recebi que consegui este emprego no civil.” (E7, p.5)

Como referido, apenas um dos entrevistados apresenta uma relação laboral devidamente estabelecida. Dos restantes, apesar de se encontrarem desempregados, apenas um conseguiu temporariamente desempenhar funções dentro da formação que tinha recebido, por parte do Exército Português, durante um mês. Apesar de desempregados, este conjunto de entrevistados afirma estar a apostar no desenvolvimento e melhoria das suas competências académicas, dedicando o seu tempo na conclusão de estudos de nível superior (licenciatura e pós-graduação):

“Ainda não arranji trabalho. Como no meu último ano de contrato entrei na universidade tenho-me dedicado ao meu curso de psicologia.” (E8, p.5)

Do conjunto de entrevistados que já abandonaram as fileiras, e apesar das suas realidades profissionais, todos eles consideraram o período de permanência nas fileiras uma mais-valia no seu desenvolvimento e crescimento profissional. Este foi um período que contribuiu para o aperfeiçoamento de capacidades e qualidades menos fortes, para a aquisição de competências e para o amadurecimento profissional, como refere:

“(…) adquiri um conjunto de competências e capacidades que me diferenciam da oferta existente no mercado de trabalho.” (E10, pp.5/6)

Diariamente, estes militares afirmam manter os princípios que adquiriram e desenvolveram dentro da instituição militar, seja na sua nova ocupação laboral ou perante qualquer outro tipo de contexto:

“Estou também mais habituado a lidar com a pressão ao nível dos horários e aceito melhor o facto de passar alguns dias longe de casa e de não ser um trabalho rotineiro.” (E7, p.5)

“Tento ao máximo fazer valer os meus princípios e ter uma conduta íntegra na sociedade.” (E8, p.5)

Apesar desta importante valorização que o militar atribui a si próprio importa compreender se, na verdade, e para quem já se confrontou com a realidade do mercado de trabalho civil após abandonar as fileiras, existe ou não algum tipo de valorização

profissional, face ao percurso de vida experienciado por quem prestou o seu serviço militar.

Dos entrevistados, apenas um considera ainda não ter tido qualquer experiência de valorização curricular por ter sido militar. Para os restantes, é de consenso comum a valorização positiva que as organizações atribuem à prestação do serviço militar no currículo dos entrevistados devido ao reconhecimento da tipologia de serviço prestado, dos moldes rígidos e exigentes em que o mesmo decorre e da bagagem que oferece a quem passou por essa experiência:

“(...) foi imediatamente valorizado, tanto que fiquei logo com a vaga.” (E7, p.5)

Neste período após o abandono das fileiras, todos afirmam ter reagido bem apesar dos laços emocionais e profissionais criados após um período considerável das suas vidas. Conscientes do vínculo laboral temporário que tinham estabelecido, estes afirmam ter noção da necessidade de encontrar uma alternativa laboral no final do seu período contratual, assim como da importância de uma preparação prévia para a saída da instituição. No entanto, e apesar das referências ao aproveitamento deste período para o *terminus* de estudos e ciclos académicos, apenas um dos entrevistados refere que ao longo da sua carreira militar foi preparando a saída da instituição:

“(...) felizmente ao longo da minha curta carreira militar fui-me preparando para a saída da organização.” (E10, p.6)

Assim, podemos concluir que apesar da noção e da necessidade de encontrar uma alternativa profissional face à chegada do fim do vínculo contratual com Exército, e atendendo às suas realidades profissionais (4 dos 5 entrevistados encontram-se desempregados), podemos afirmar que é necessário apresentar alternativas e oferecer um conjunto de medidas mais eficazes no combate a esta realidade instável e precária que afeta grande parte daqueles que, por imposição legal, se vêm obrigados a terminar a sua ligação à instituição, após 6 ou 7 anos de serviço e dedicação ao país:

“(...) sabia que podia ser temporário e que teria de me desenrascar de algum modo cá fora.” (E8, p.6)

Quando questionados acerca do interesse em permanecer na instituição, por parte de quem ainda está nas fileiras, a opinião divide-se. Se por um lado temos aqueles que ambicionam seguir carreira militar, através do ingresso nos quadros permanentes, do

outro lado, temos também quem pretenda unicamente concluir o contrato máximo e mudar a sua área de atividade profissional. Temos também um dos entrevistados que não tem um resposta formada, apesar de afirmar que o seu principal interesse seja concorrer à GNR:

“Ainda não tenho um resposta concreta. Mas tenciono, quando tiver oportunidade, concorrer à Guarda Nacional Republicana.” (E4, p.6)

Do mesmo modo, para aqueles que já saíram, as opiniões quanto a uma possível permanência na instituição também se dividiram. Daqueles que já saíram, 3 afirmam que teriam ficado na instituição caso tivessem conseguido, e que apesar de terem tentado não o conseguiram fazer:

“Sim. Eu já entrei no limite de idade o que me dificultou o ingresso nos quadros. Da unica vez que concorri não entrei.” (E7, p.6)

Em relação aos que afirmaram não ter interesse conseguimos discriminar a baixa valorização salarial, assim como a limitação do posto no exercício de determinadas funções.

No que concerne ao aconselhamento para o ingresso em regime de contrato, do total de entrevistados, a grande maioria defendeu que sim. Os 7 (sete) entrevistados que afirmam positivamente fazê-lo, reiteram que esta é uma experiência única na vida e enriquecedora a vários níveis, que proporciona diversos momentos de ensinamentos e aprendizagens, e onde se cultivam valores e relações humanas que dificilmente se encontram em outra instituição.

Estes defendem que é uma ótima oportunidade para aqueles que se pretendam iniciar no mercado de trabalho e adquirir alguma experiência e, em simultaneo, seguir carreira ou continuar os seus estudos. É também uma oportunidade para poder concorrer às forças de segurança, seja PSP ou GNR:

“É uma boa oportunidade para concorrer aos quadros ou depois à GNR.” (E8, p.6)

Quem o pretende fazer deve procurar ingressar o quanto antes. A idade, por vezes, pode ser um entrave à entrada nos quadros permanentes ou para outro tipo de concursos públicos. É preciso estar ciente que, por vezes, vai ser um percurso que vai exigir bastante de cada um e que ninguém pode esperar chegar e atingir determinado objetivo sem o devido esforço:

“(…) só passando pelas fileiras é que alguém pode saber se gostaria ou não de ficar.” (E1, p.5)

No fundo, torna-se primordial que quem ingresse nas fileiras esteja ciente do panorama rigoroso e exigente que vai encontrar e da necessidade de estabelecer, previamente, objetivos e metas bem definidos logo desde o início. Só assim poderá rentabilizar o seu percurso ao máximo e tornar a experiência nas fileiras o mais profícua possível:

“Sim, caso os futuros militares entrem com objetivos e estejam realmente dispostos a cumpri-los. Caso contrário, não aconselho o ingresso nas Forças Armadas.” (E10, p.6)

Quanto àqueles que não o aconselham, fazem-no porque defendem que as relações estabelecidas no mercado de trabalho civil são mais atrativas e vantajosas. Estes entrevistados evocam um conjunto de aspetos que contribuem para a desvalorização da carreira militar, e conseqüente falta de atratividade, nomeadamente: o excesso de carga horária que acaba por limitar o tempo livre do indivíduo, a dificuldade de organizar e planear a vida pessoal devido ao grande avultado de serviços inopinados, a fraca retribuição monetária agravada pelos cortes salariais na função pública e congelamento de escalões, assim como da dificuldade de obtenção de formação que possa ser utilizada no mundo civil.

“Devido (...) aos cortes e congelamentos de carreira, ao facto de não haver facilidade na formação de pessoal em cursos que sejam úteis cá fora.” (E6, p.5)

“(…) não compensa em virtude dos fracos regimes de incentivos.” (E9, p.7)

Torna-se, assim, necessário repensar todos os sistemas de incentivos associados aos militares que prestam serviço em regime de contrato, caso contrário e de acordo com este grupo de entrevistados, o Exército Português não se conseguirá apresentar como uma hipótese de carreira suficientemente aliciante nem atraente.

4.3 Considerações em torno dos referenciais de curso

Apesar da componente do estágio curricular ter atravessado diversos momentos, como a observação de formações teóricas e práticas no regimento, a análise dos inquéritos

de expectativas iniciais e finais de curso (para formandos e formadores), participação em reuniões de conselho de curso, levantamento de necessidades de formação face ao fim do período contratual de alguns militares, e todos os momentos formais e informais que um grupo de militares de uma secção experiencia diariamente, o grande foco do estágio foi dirigido à reestruturação (dos antigos) e elaboração dos novos referenciais de curso, relativo a um novo modelo de viaturas que a instituição tinha acabado de receber. Em ambas as tarefas foram desenvolvidas diversas reuniões entre os elementos da Secção de Formação, os diretores de curso que têm à sua responsabilidade a diferente tipologia de viaturas, os graduados responsáveis por ministrar a formação e os dois estagiários da secção.

A reestruturação dos referenciais de curso já existente foi mais célere, isto porque baseou-se, essencialmente, no ajustamento do conteúdo dos referenciais aos novos modelos e diretrizes difundidas pela Direção de Formação. A informação e o conteúdo teórico já existiam, o que tornou o processo mais simples e orientado.

Por sua vez, os novos referenciais de curso revelaram a necessidade de toda uma nova “criação” dos conteúdos que até à data não existiam nas Forças Armadas portuguesas. Ao longo deste processo, e para além de todas as implicações legais que o referencial de curso exigiu, foi necessário a criação de fichas de formação, fichas de avaliação da formação e horários de formação, indispensáveis aquando da altura de ministrar os 3 (três) diferentes cursos.

Durante a participação na análise e elaboração dos novos referenciais de curso, assim como na reestruturação e correção de antigos referenciais, de acordo com as normativas impostas pela Direção de Formação ao seu polo de formação, fui-me deparando com algumas questões acerca da pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho.

Da elaboração dos novos referenciais, nomeadamente, do curso de Chefe Viatura Blindada de Rodas Pandur II 8x8 *Anti-Tank Guided Missile* (Chefe de Viatura Pandur II 8x8 ATGM), Curso de Apontador do Sistema Lança Míssil *Tow Improved Target Acquisition System* (Apontador SLM TOW ITAS) e Curso de Municador do Sistema Lança Míssil *Tow Improved Target Acquisition System* (Municador SLM TOW ITAS) é ponto assente que o militar que conclua alguma destas 3 (três) formações com sucesso garante o cumprimento de determinadas competências específicas e transversais, espelhadas em referencial de acordo com o curso. Aos graduados (Oficiais e Sargentos) para o domínio deste sistema de armas é imposta a frequência do curso de Chefe Pandur

II 8x8 ATGM, enquanto que as praças estão habilitadas a frequentar o curso de Apontador SLM TOW ITAS e o curso de Municiador SLM TOW ITAS.

Apesar das competências específicas variarem de acordo com os conteúdos programáticos do curso, as competências transversais são maioritariamente comuns a todos os referenciais utilizados pelo regimento. A única diferença espelhada, concretamente ao nível das competências transversais, prende-se com a distinção entre as competências apresentadas nos referenciais de curso destinados às Praças e aos destinados a Oficiais/Sargentos. Aos Oficiais e Sargentos, enquanto graduados, é-lhes incrementada uma componente de planeamento (observável no ponto 3 das competências que serão apresentadas à frente) em função das suas ações de comando e controlo, de acordo com as exigências da categoria a que pertencem.

Por questões de segurança e de estrita confidencialidade em relação a matérias e procedimentos que poderão colocar em causa a preservação da soberania do estado, não serão abordados os conteúdos que configuram as competências específicas nos referenciais de curso. No entanto, e como o principal objetivo do nosso trabalho é realizar uma abordagem ao nível da diversidade de saberes inerentes à condição militar, abordaremos de seguida as competências discriminadas como transversais nos respetivos referenciais trabalhados durante o estágio. Assim, dos referenciais¹⁰ discriminados anteriormente temos:

- a) **Comunicação** – Expressa-se verbalmente, por escrito e através de sinais de combate com objetividade, clareza e precisão.

Indicadores comportamentais:

- Transmite de forma objetiva, clara e precisa;
- Utiliza um tom de voz adequado tendo como referência o público-alvo, onde e quando vai transmitir a informação;
- Utiliza uma linguagem corporal correta por forma a captar a atenção dos recetores.

- b) **Relações interpessoais** – Interage de forma adequada em diferentes contextos e com pessoas de diferentes culturas, apresentando uma atitude facilitadora no relacionamento interpessoal com o próximo.

¹⁰ Fonte: Adaptado pelo próprio com base nos referenciais de curso da instituição

Indicadores comportamentais:

- Tem um trato cordial e promove boas relações com os seus pares, superiores e inferiores hierárquicos;
- Gere de forma assertiva e correta os conflitos internos;
- Apresenta sensibilidade pelos problemas dos outros;
- Trabalha com pessoas com distintos traços comportamentais.

- c) **Organização e planeamento** – Define prioridades de ação fazendo uma gestão de tempo e de recursos necessários para o alcance dos objetivos de forma eficaz. Organiza o seu trabalho, coordena e supervisiona as tarefas a executar pelos seus subordinados, caso seja graduado.

Indicadores comportamentais:

- Organiza as atividades que desenvolve de forma coesa e ordenada, planeia-as caso seja graduado;
- Verifica previamente as condições necessárias à execução das atividades a seu cargo;
- Segue as diretivas e procedimentos estipulados na execução das tarefas;
- Identifica o que é prioritário e urgente, organizando e executando as tarefas de acordo com o critério que definiu;
- Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos materiais que utiliza.

- d) **Orientação para resultados** – Capacidade para concretizar de forma eficaz e eficiente os objetivos inerentes à sua função e as tarefas que lhe são solicitadas.

Indicadores comportamentais:

- Define objetivos claros, precisos e concisos;
- Avalia regularmente o seu desempenho com a finalidade de identificar eventuais desvios aos objetivos traçados;
- Procura atingir os resultados desejados;
- Executa com empenho as tarefas que lhe são atribuídas;
- Cumpre os prazos estipulados para as diferentes atividades;
- É resiliente na resolução dos problemas e dificuldades encontradas.

- e) **Resiliência** – Conserva as suas capacidades físicas, cognitivas, técnicas e emocionais perante situações causadoras de *stress*.

Indicadores comportamentais:

- Mantém-se pronto a encontrar alternativas para resolver as situações e/ou minimizar os impactos negativos, mesmo em contextos hostis;
- Trabalha sob pressão e em situações adversas, mantendo um elevado desempenho;
- Demonstra uma atitude de serenidade, conservando a sua motivação durante o desempenho das suas tarefas.

- f) **Exemplo** – Capacidade para se constituir como exemplo e referência.

Indicadores comportamentais:

- Cumpre os regulamentos, regras e normas;
- Adapta a sua conduta e comportamento aos diferentes contextos e situações exigidas;
- Demonstra os seus conhecimentos técnicos no desempenho das suas funções;
- Adota boas práticas profissionais, eticamente fundadas, no exercício da sua atividade profissional;
- Prima pelo atavio, postura, asseio e higiene.

- g) **Iniciativa / Proatividade** – Capacidade para agir de forma proativa e autónoma nas suas tarefas e na resolução dos problemas.

Indicadores comportamentais:

- Identifica as falhas e corrige-as;
- Efetua propostas ao comandante, diretor ou chefe direto;
- Executa com eficiência e rigor as tarefas atribuídas;
- Responde com prontidão a novas propostas ou outras solicitações relativas às suas funções;
- É proativo na resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.

- h) **Sentido de responsabilidade** – Realiza as suas funções de forma cuidadosa e responsável, fazendo cumprir as ordens e regulamentos sob a sua responsabilidade.

Indicadores comportamentais:

- Responde com prontidão e com disponibilidade;
- Cumpre as regras e normas regulamentares relativas ao funcionamento do serviço/atividade, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários;
- Responsabiliza-se pela viatura, materiais e equipamentos a seu cargo.

- i) **Orientação para a segurança** – Capacidade para compreender e integrar nas suas funções procedimentos de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, evitando riscos e acidentes.

Indicadores comportamentais:

- Cumpre os procedimentos estipulados para a realização das atividades e tarefas, principalmente as de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- Identifica os diferentes perigos intrínsecos às atividades que desenvolve, e implementa os controlos necessários de forma a gerir adequadamente o risco;
- Tem um comportamento responsável e preventivo face a situações que ponham em causa a integridade física de pessoas e animais, equipamentos e o meio ambiente;
- Utiliza viaturas, equipamentos e materiais de forma correta e segura.

Da análise de dados, apresentada anteriormente, e desta breve abordagem às competências transversais elencadas nos referenciais de curso, podemos estabelecer algumas ligações pertinentes ao nosso objeto de estudo. A primeira prende-se com o facto de existir um documento oficial, neste caso o referencial de curso, capaz de espelhar uma série de competências transversais (e não só) que os formandos adquirem após a frequência do respetivo curso. A segunda reflete, ainda que nos seus primórdios, uma preocupação por parte da Direção de Formação (entidade responsável pela certificação da formação no Exército Português) em proporcionar aos seus militares uma formação devidamente enquadrada e validada dentro das normas de certificação e qualidade impostas ao Exército. A terceira, por sua vez, apresenta-nos uma relação pertinente entre aquelas que são as competências desenvolvidas, aquando da frequência dos referidos

cursos, com aquelas que foram definidas pela OCDE em 2005 através do projeto DeSeCo. Nesse projeto, as competências identificadas como sendo as mais relevantes para os indivíduos, num total de nove, englobam um conjunto de competências-chave que o indivíduo pode desenvolver em diferentes contextos de aprendizagem. Em concreto, neste contexto, competências como a comunicação, as relações interpessoais, organização, planeamento, iniciativa e proatividade são algumas das competências que se sobrepõem às descritas no projeto DeSeCo e que facilmente conseguimos estabelecer uma ligação quando comparamos os dois documentos.

No entanto, e na prática, quando o indivíduo termina o seu período contratual, mesmo com esta preocupação na reformulação nos referenciais de curso, continua a não levar consigo uma “carteira” de competências devidamente certificada e validada, quer pela instituição, quer pelo estado. A formação em contexto militar, e no caso do Exército, continua fortemente ancorada na necessidade de suprimir eventuais faltas de efetivos para determinada função, assim como na formação de operacionais para servir o propósito das Forças Armadas, o da defesa da soberania do nosso país.

Uma vez apresentadas as referidas competências e a sua operacionalização através dos respetivos indicadores comportamentais, e após a evidência do seu papel ao longo da análise de dados, podemos afirmar que o desenvolvimento destes indivíduos contempla uma série de competências e aprendizagens, no entanto, o seu reconhecimento e aproveitamento do ponto de vista da certificação e reconhecimento no mercado de trabalho civil está longe de ser satisfatório. Apesar deste desenvolvimento de saberes e aprendizagens ser uma constante, importa questionar como é que estes homens e mulheres podem ter o seu merecido reconhecimento após a saída das fileiras, assim como poderiam estes novos referenciais de curso contribuir para esse propósito, o da valorização do indivíduo e do seu percurso de vida como defende Lima (2007).

Capítulo V - Considerações finais

Com o término do estágio curricular e o respectivo relatório terminado, decorrido em contexto militar, importa refletir criticamente acerca dos resultados obtidos através da análise dos dados recolhidos.

A intenção de abordar este tema numa instituição militar foi crescendo e ganhando forma ao longo do estágio curricular. Enquanto militar e comandante de homens, apesar da curta carreira, sempre me preocupei com o futuro daqueles que foram e/ou são os meus subordinados, dialogando várias vezes com os mesmos em torno dos seus percursos, intenções e expectativas no contexto militar, e como estes poderiam aproveitar para evoluir e atingir novos e desejáveis níveis e ambições profissionais.

Apesar das dificuldades sentidas, mesmo por quem está dentro do meio, com a limitação de acesso determinadas informações, a imprevistos de agenda, a serviços inopinados e de longa duração, que por vezes não facilitaram o desenvolvimento natural a que um trabalhador-estudante se propõe enfrentar, consideramos ter concluído com sucesso esta etapa e contribuído para que a valorização da classe militar, através do reconhecimento dos percursos de vida ricos em aprendizagens e experiências, assim como da apresentação de alguns contributos considerados pertinentes para a valorização e atração de todos aqueles que são ou almejam um dia poder vir a seguir carreira militar.

Enquanto súpula, este capítulo encontra-se, essencialmente, dividido em 3 (três) partes: as conclusões, os contributos e as reflexões de um futuro profissional da educação, formação e recursos humanos.

5.1 Conclusões

Do total das informações recolhidas e analisadas torna-se agora pertinente agregar, em jeito de conclusão, os principais tópicos de estudo elencados e que nos permitem refletir acerca das questões que deram origem a este relatório de estágio.

De acordo com a nossa amostra de entrevistados, e não só, a instituição castrense apresenta-se como uma organização onde o desenvolvimento de competências é um processo inato, intrínseco e que acompanha todos os militares ao longo do seu período de permanência nas fileiras. De forma generalista, podemos afirmar que a competência corresponde à capacidade de mobilizar os diferentes saberes para a resolução de problemas em diferentes contextos (Stroobants, 2006).

A instituição militar, através dos mais variados estímulos imprimidos pelo contexto, permite aos seus homens e mulheres o desenvolvimento significativo de competências e a aquisição de aprendizagens, não formais e informais. Todo este processo, como já referido, resulta não só dos momentos de aprendizagem não formal, como aqueles que são adquiridos durante a frequência da formação em contexto de trabalho (Canário, 2006), como também os que resultam dos momentos informais e que acontecem fora das normas formativas (Lima, 2007), como por exemplo na vivência e socialização com os restantes indivíduos da organização. Podemos afirmar que estes sujeitos transportam consigo, independentemente do tempo de serviço efetivo, percursos ricos em experiências e significados que lhes permitiram, logo desde que ousaram dar os primeiros passos na instituição, o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Enquanto etapa preponderante das suas vidas é de acordo mútuo que, estando ou não agregado às fileiras, as aprendizagens e os conhecimentos adquiridos ao longo deste percurso vão continuar a fazer parte da sua vida, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Do vasto conjunto de competências enumeradas por estes militares e ex-militares, essenciais ao bom desígnio da profissão que decidiram abraçar, podemos afirmar que são, nos dias de hoje, competências com uma natureza transversal ao mercado de trabalho civil, num mundo altamente globalizado, competitivo e em constante mutação.

Ser militar implica a conclusão, com sucesso, de uma série de etapas que vão desde o alistamento, a aprovação em provas de classificação e seleção e o conseqüente término da formação de base, de acordo com determinada categoria. Mais concretamente em relação ao nosso objeto de estudo, importa referir que o cerne do nosso relatório de estágio incide na formação militar e as aprendizagens que dela resultam. Essa formação vai compreender, tal como refere Lima (2007), o aglomerado aprendizagens e experiências, que têm por objetivo o desenvolvimento de conhecimentos, saberes, comportamentos e atitudes nas diferentes áreas do saber.

Após terminada a formação de base para o ingresso nas diferentes categorias existentes no Exército Português, nomeadamente Oficial, Sargento ou Praça, é imposto ao militar a frequência de formação no âmbito da sua especialidade que o dotará com as ferramentas basilares para o cumprimento das suas funções na organização, especialidade esta que o acompanha desde o dia da incorporação. Para além desta formação de especialidade é permitido aos militares a frequência de outras formações, desde que respeitem as seguintes equações: o militar deve preencher os requisitos para a frequência

da formação (variável de acordo com o tipo e natureza da formação) e ter autorização por parte do escalão superior. Importa ainda referir que esta atividade formativa, e em virtude das enormes flutuações ao nível de efetivos e com a renovação constante dos militares em regime de voluntariado e contrato, pode acontecer não só quando o militar se voluntaria para a sua frequência, como através de nomeação por parte do escalão superior, esta segunda com o intento de suprimir as necessidades de formação da unidade, estabelecimento ou órgão e respeitando, ambas, os critérios referidos anteriormente.

Para além do evidente crescimento pessoal e profissional que estes militares pretendem atingir quando têm como objetivo frequentar determinada formação, podemos evidenciar também o interesse na obtenção de certificação que possa ser uma mais-valia na sua reintegração aquando do regresso ao mercado de trabalho civil. No entanto, o acesso a este tipo de formação nem sempre é fácil, e se, por vezes, é o próprio militar que não reúne as condições para a sua frequência, por outro lado a falta de disponibilidade por questões de serviço aliado à baixa regularidade com que a formação é disponibilizada pode comprometer a adiar a tão desejada frequência à formação.

Com o seu cariz rígido e exigente, o contexto militar implica a necessidade de possuir atributos bem desenvolvidos, como é o caso da condição física e psicológica, para que o sujeito consiga cumprir com sucesso tudo aquilo que lhe é determinado, com o pressuposto máximo do sucesso da missão do Exército e do país. Através da natureza mais prática e utilitária, e devido à sua especificidade, a formação no Exército Português aparenta não corresponder as exigências do mercado de trabalho civil, de acordo com os entrevistados. Podemos afirmar, assim, que grande parte da formação ministrada na instituição tem como finalidade principal o cumprimento da missão primordial do Exército e das Forças Armadas, no âmbito dos seus compromissos com a OTAN.

No entanto, no que diz respeito à consideração do militar enquanto profissional, e na sua perspetiva individual de valorização humana, enquanto prestador de um serviço ao país em regime de contrato, não é observável uma evidente preocupação em capacitar estes homens e mulheres com as ferramentas necessárias aquando do término do seu período contratual. Importa referir que esta oferta existe, apesar de estar longe de ser suficiente ou de conseguir abranger todos os militares nesta situação profissional. Apesar das diretivas emitidas aos Estados-Membros da União Europeia, no âmbito da Estratégia Europeia de Emprego, podemos afirmar que o Exército Português, enquanto elemento das Forças Armadas e instituição do estado português não aparenta nos seus processos formativos espelhar uma real valorização da aprendizagem ao longo da vida nem do

sujeito, sujeito este que deve ser entendido, como refere Lima (2007), enquanto ser social que adquire e desenvolve competências e saberes fora do comum sistema formal de aprendizagem.

Com uma grande predisposição e desejo de experienciar todos os valores, princípios e desafios impostos pela condição militar, estamos perante um grupo de homens e mulheres que na sua generalidade encontram na instituição uma possibilidade para realização e concretização pessoal das suas metas e objetivos, em que muitas das vezes o descrevem como um sonho alimentado desde terna idade, sejam elas associadas às diferentes implicações daquilo a que ser militar acarreta, seja na busca de alguma estabilidade financeira, apesar dos relatos da baixa compensação salarial na base da pirâmide, isto é, nos postos mais baixos e em concreto na categoria das Praças.

Existe, na generalidade, a concordância de que a instituição militar apresenta uma oportunidade de amadurecimento pessoal e profissional, com a aquisição e desenvolvimento de competências e aprendizagens importantes, para os desafios profissionais que estes sujeitos irão encontrar ao longo da sua vida. Para alguns, mais do que as ferramentas de trabalho, foi a possibilidade de seguir uma carreira no final do seu período de permanência nas fileiras, de acordo com as formações frequentadas na instituição militar.

Face aos testemunhos recolhidos podemos afirmar que são poucos os militares que acreditam vir a exercer alguma função no mercado de trabalho civil em função das formações frequentadas na instituição militar, resultado do cariz estritamente militarizado das formações que frequentaram, evidência esta que é claramente suportada por aqueles que já abandonaram as fileiras. Mesmo assim, importa referir que apesar deste cenário generalista, tal como evidenciado na nossa análise de dados, podemos encontrar casos de sucesso nesta matéria.

Muitos destes homens e mulheres veem na instituição militar uma oportunidade não só de crescimento pessoal e profissional, durante o período contratual, como uma oportunidade de fazer carreira dentro do Exército Português, assim como de seguir, oportunamente, para as Forças de Segurança do nosso país. Em relação àqueles que não têm interesse em permanecer nas Forças Armadas, nem seguir o caminho das Forças de Segurança, afirmam que a realidade do mercado de trabalho civil apresenta condições mais atrativas.

Apesar da valorização atribuída a quem concluiu o seu serviço militar, por parte do mercado de trabalho civil, tal como descrito pela globalidade dos entrevistados, existe

a necessidade de criar medidas objetivas e aptas a anular de forma eficaz a realidade precária que os militares em regime de contrato ou voluntariado encontram por imposição legal, no final dos 6 (seis) ou 7 (sete) anos de serviço, em que decidiram dedicar a sua vida a uma causa maior, à defesa dos interesses do país. Torna-se fundamental reconhecer estes percursos de vida, abundantes em aprendizagens e experiências, através da merecida valorização dos saberes e competências que vão muito além dos sistemas tradicionais de formação (Lima, 2007).

5.2 Contributos

Após o sumário das principais conclusões que este trabalho comporta, importa refletir acerca de um complexo número de contributos, não só como forma de encerrar este capítulo, como também de deixar algumas questões e abordagens passíveis de serem atendidas como um veículo para a valorização da carreira militar, dos incentivos ao regime de voluntariado e regime de contrato.

A formação instituída no Exército Português foi, desde sempre, capaz de contribuir para o eficaz e necessário cumprimento da sua missão, pelo que, nunca foi este o principal foco do nosso trabalho, nem tão pouco faria sentido essa abordagem. No entanto, e abraçando o paradigma da aprendizagem ao longo da vida, esse sim o cerne do nosso trabalho, pretendemos apenas contribuir de forma significativa para a valorização do militar e do sujeito enquanto adulto em constante evolução, envolto num processo de aprendizagem contínua (Canário, 2000).

Quando terminam o seu período contratual grande parte dos militares não traz da instituição militar qualquer tipo de qualificação que lhe permita o desempenho de funções no mercado de trabalho civil, muito menos é orientado, na reta final desse período, do ponto de vista profissional. A orientação e formação profissional destas forças militarizadas deveria ser uma preocupação espelhada nas políticas nacionais, pelo que, seria de todo pertinente o acompanhamento atento e permanente de todos os militares implicados nessa situação, bem de perto, por profissionais qualificados e conhecedores do contexto, através da criação de um gabinete de acompanhamento capaz de responder à diferente variedade de solicitações e, eventualmente, na proximidade de cada unidade militar, ou até mesmo na sua estrutura orgânica, tanto no Exército Português como nos restantes ramos das Forças Armadas. À criação desse gabinete poderia ser associado, também, a tarefa de realizar e certificar o levantamento dos perfis profissionais dos seus

militares, de acordo com as competências e aprendizagens desenvolvidas, assim como a capacidade legal para o reconhecimento e a certificação das competências em contexto de trabalho, de acordo com a diversidade de funções que a instituição comporta, que, certamente, seria uma mais-valia durante o processo de integração no mercado de trabalho civil.

A UE já apresentou um conjunto de diretivas onde são espelhados um conjunto de princípios que têm por objetivo harmonizar as políticas educativas dos seus Estados-Membros, pelo que Portugal e o Exército Português não podem ser colocados de parte. A formação deve, então, ser encarada numa perspetiva holística associada a todos os recursos humanos que uma organização engloba. Esse salto qualitativo poderia ser alcançado através de alguns tópicos, tal como referido pelos entrevistados: o aumento quantitativo da formação ministrada no Exército, a par da sua frequência regular; a criação de parcerias entre o Exército e entidades civis de excelência, por exemplo empresas de formação públicas e/ou privadas, de modo a tornar mais evidente, concreta e possível a certificação profissional dos seus militares no mercado de trabalho civil; a aproximação da formação militar, em determinadas áreas, ao catálogo nacional de qualificações e à demais formação ministrada no mundo civil, através da introdução de matérias comuns, facilitando a certificação das formações.

Ser militar vai muito além de uma simples atividade laboral. Implica uma vocação, uma apetência, uma paixão e uma disponibilidade que nem todos estão dispostos a dedicar durante a sua vida, seja ela de forma temporária ou permanente. É fundamental questionar de que forma é que conseguiremos retribuir, enquanto cidadãos de um país que deve a sua segurança a estes homens e mulheres, toda a dedicação inerente a esta maneira de servir os portugueses.

Torna-se evidente a necessidade de aumentar a satisfação daqueles que servem, e daqueles que ambicionam um dia servir, a par da valorização pessoal e profissional do sujeito enquanto ser social, num mundo cada vez mais complexo e exigente. A atratividade é palavra de ordem. A instituição militar tem de caminhar lado a lado com as restantes organizações, como as instituições formativas e o mercado de trabalho.

5.3 Reflexões de um futuro profissional da educação, formação e recursos humanos

Enquanto futuro profissional da formação e dos recursos humanos várias foram as questões com que me fui deparando no decorrer do estágio curricular. Apesar de já pertencer à instituição militar há alguns anos, até à data nunca tinha a oportunidade, nem as ferramentas, adquiridas ao longo do mestrado em educação, para refletir em torno das práticas de formação e de gestão de recursos humanos que a instituição pratica.

Este processo iniciou-se com a compreensão de todas as normas e procedimentos associados à Secção de Formação, nomeadamente no esclarecimento das responsabilidades e obrigações dos seus elementos, como é construído o plano de formação anual da instituição, como é efetuado o diagnóstico de necessidades de formação, qual a totalidade de cursos ministrados na instituição e em que parâmetros são lecionados, como se processa a nomeação para a frequência das formações, como são nomeados os formadores para ministrar a formação, como são elaborados os referenciais e os dossiês de curso, entre outras particularidades elencadas ao longo deste relatório no capítulo da caracterização do contexto.

No entanto, só quando confrontado com a necessidade de levantamento dos novos referenciais de curso é que começaram a surgir as primeiras questões e inquietações, que acabaram por dar forma a este relatório de estágio. As questões centradas na valorização das experiências e dos saberes, adquiridas durante o percurso na instituição militar, foram aos poucos despertando o interesse e a motivação para que deste relatório pudesse sobressair alguma mais-valia para valorização não só da carreira militar como dos seus indivíduos.

Comparando a fase inicial do estágio com a sua fase final, e conseqüente entrega do relatório de estágio, só consigo afirmar que seria impossível aqui descrever tudo aquilo que aprendi ao longo deste processo de crescimento pessoal, profissional e académico. Concretamente ao nível profissional, a possibilidade de refletir e colocar em prática conhecimentos na área da formação e dos recursos humanos tornou possível “construir” a ponte entre os conhecimentos teóricos, abordados academicamente, com a componente prática, focada no contexto de trabalho. Do ponto de vista académico toda a reflexão em torno do estado da arte, dos diferentes sentidos da educação e da formação, dos conceitos investigados e dos seus autores, contribuíram em grande escala para o meu desenvolvimento enquanto investigador e profissional na área da educação, dotando-me

com as ferramentas essenciais para pensar o mundo da formação e dos recursos humanos de forma crítica e reflexiva. Do ponto de vista pessoal considero, acima de tudo, ter alcançado um objetivo ao qual me tinha proposto, mesmo que durante certos momentos o caminho parecesse um pouco mais distante, conseguindo dar uma resposta positiva aos objetivos de investigação para este relatório de estágio.

Apesar de todos estes aspetos positivos para a minha pessoa, enquanto estagiário da Secção de Formação, importa, ainda, ressaltar a pertinência deste relatório para a instituição. Acima de tudo, espero ter contribuído para que os indivíduos e a instituição militar consigam ter a sua valorização, assim como o devido reconhecimento, isto porque, enquanto líder e comandante de homens, o meu grande propósito com este relatório foi o de contribuir significativamente para o desenvolvimento daqueles que, tal como eu, decidiram abraçar a instituição militar com toda a dedicação e disponibilidade que esta vocação o exige.

BIBLIOGRAFIA

- Alaluf, M. (2007). Formação. *Laboreal*, 3(1), 54-56.
- Amado, J. (2013). *Investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Antunes, F. (2008a). *Nova ordem, educacional, espaço europeu de educação e aprendizagem ao longo da vida: Actores, processos, instituições, subsídios para debate*. Coimbra: Almedina.
- Antunes, F. (2008b). A aprendizagem ao longo da vida: Portugal no contexto das políticas e práticas europeias Reflexões. Sessão pública: Os Centros Novas Oportunidades no paradigma da aprendizagem ao longo da vida. Centro Novas Oportunidades. TecMinho, Braga, 25 de Setembro, pp. 1-9.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barros, R. (2011). *Da educação permanente à aprendizagem ao longo da vida. Genealogia dos conceitos em educação de adultos: Um estudo sobre os fundamentos político-pedagógicos da prática educacional*. Lisboa: Chiado Editora.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto em investigação*. Lisboa. Gradiva.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras. *Sisifo/Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Borges, J. (2012). A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um modelo renovado. *Boletim Ensino*, 12, 67-87.
- Borges-Andrade, J. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Scientific Electronic Library Online*, 7, (n.º spe), 31-43.
- Boterf, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

- Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed.
- Boterf, G. (2005). *Construir competências individuais e colectivas. Resposta a 80 questões*. Lisboa: Edições Asa.
- Byars, L., & Rue, W. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mosby-Doyme Libros S.A. División IRWINS.
- Canário, R. (2000). *Educação de adultos. Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Canário, R. (2004). Formação profissional: Problemas e perspectivas de Futuro. In L. Lima (Org.), *Educação de adultos, Forum III* (pp. 111-126). Braga: Universidade do Minho.
- Canário, R. (2006). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. In AAVV, *A educação em Portugal (1986-2006). Alguns contributos de investigação*. (pp. 159-206). Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação/Conselho Nacional de Educação.
- Cardim, J. (1998). Formação profissional: Do conceito às modalidades, sistemas e necessidades. In J. Cardim & R. Miranda (Orgs.), *Práticas de formação profissional* (pp. 13-33). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, C. Estevão, C., & Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspetiva dos empregadores e dos diplomados*. Guimarães. Tecminho/Gabinete de formação continua.
- Cartaxo, A., Manfroi, V., & Santos, M. (2012). Continuous education: implications and opportunities for de professional activity of social workers. *Scientific Electronic Library Online*, 15(2), 239-253.
- Casa-Nova, M. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Castro, J. (2007). Dupla certificação. *Formar, Revista dos Formadores*, 60, 4-11.
- Cavaco, C. (2002). *Aprender fora da escola – Percursos de formação experiencial*. Lisboa: EDUCA.
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos – Como incrementar talentos na empresa*. Barueri/SP: Manole.
- Coombs, P. (1968). *La crise mondiale de l'éducation. Analyse de systèmes*. Paris: PUF.

Correia, J. (1997). Formação e trabalho: Contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp.13-41). Porto: Porto Editora.

Correia, J. (2008). A formação da experiência e a experiência da formação num contexto de crise do trabalho. In R. Canário (Org.), *Educação e formação de adultos: Mutações e Convergências* (pp. 61-72). Lisboa: Educa.

Coutinho, C. (2005). *Recursos de investigação em tecnologia educativa em Portugal. Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Universidade do Minho.

Delors, J. (1996). *Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI*. São Paulo: Edições Cortez.

Estado-Maior do Exército. (2004). *Glossário de termos de formação, educação e treino do exército*. Amadora: Versão 1/2004 Comando da Instrução do Exército.

Estevão, C. (1997). Organizações educativas e gestão da formação. *Revista Formação & Inovação*, 3/4, 59-65.

Estevão, C. (1998). Políticas de formação de recursos humanos nas organizações educativas. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, 3, 2:213-220.

Estevão, C. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade*, XXII(77), 185-205.

Ezpeleta, J., & Rockwell, E. (1989). Notas sobre pesquisa participante e construção teórica. In J. Ezpeleta e E. Rockwell (Eds.), *Pesquisa participante* (pp. 77-93). S. Paulo: Editora Cortez.

Fernandes, A. (2007). *Tipologia da aprendizagem organizacional. Teorias e estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Feutrie, M. (2005). Comunicação apresentada na EUCEN Bergen Conference, 28-30 April 2005, “Workshop Validation of Non-formal and Informal learning”, Bergen.

Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.

Gohn, M. (1998). Educação não-formal: Um novo campo de atuação. *Ensaio: Avaliação das Políticas Públicas de Educação*, 6(21), 511-526.

Goldstein, I., & Ford, K. (2001). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed). California: Wadsworth Publishing Company.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, C. (2006). *A família e a construção de projectos vocacionais de adolescentes e jovens*. Dissertação de Doutoramento. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção – O planeamento em ciências sociais* (2ª edição). Cascais: Principia – Publicações Universitárias e Científicas.

Guichard, J., & Huteau, M. (2002). *Psicologia da orientação*. Lisboa. Instituto Piaget.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23, 275–286.

Imaginário, L. (2001). *Balanço de competências – Discursos e práticas*. Lisboa: GGEFP

Jarvis, P. (1987). *Adult learning in the social context*. Routledge Library Editions.

Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills*. New York: HarperCollins.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.

La Belle, T. (1982). Formal, nonformal and informal education: A holistic perspective on lifelong learning. *International Review of Education*, XXVIII(2), 158-175.

Lengrand, P. (1981). *Introdução à educação permanente*. Lisboa: Livros Horizonte.

Lesne, M. (1977). *Trabalho pedagógico e formação de adultos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida. Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez Editora.

Lima, L. (2010). Notas breves de um participante. *Aprender ao longo da vida*. 12, 30-43.

Lima, L. (2016). Revisitação gelpiana da educação permanente: Ambiguidades e erosão política de um conceito. *Investigar em Educação*, II Série, 5, 53-71.

Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação. Abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U.

Máximo-Esteves, L. (2008). Metodologia: Questões teórico-práticas. *Visão panorâmica da investigação-acção* (pp.76-105). Porto: Porto Editora.

Meignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2º ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mendonça M., & Carneiro M. (2009). Análise da iniciativa novas oportunidades como acção de política pública educativa. In R. Carneiro (Org.), *Avaliação externa da iniciativa novas oportunidades – Eixo adultos*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação, I.P.

Merriam, S. (1988). The changing landscape of adult learning theory. *Review of adult learning and literacy: Connecting research, policy, and practice*, 2, 26-43.

Michael, B., Arthur, I., & Judith, K. (1999) *The new careers, individual action and economics change*. London. Sage.

Moreira, C. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.

Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.

Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park, NY: Anchor.

Palhares, J. (2007). Um olhar retrospectivo sobre a educação não-formal: A institucionalização, as dinâmicas e as reconfigurações actuais de um subcampo educativo. In *Actas do XIV Colóquio da AFIRSE. Para um balanço da investigação em educação de 1960 a 2005. Teorias e práticas*. Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências de Educação.

Palhares, J. (2009). Reflexões sobre o não-escolar, na escola e para além dela. *Revista Portuguesa de Educação*, 22(2), 53-84.

Palhares, J. (2014). Centralidades e periferias nos quotidianos escolares e não-escolares de jovens distinguidos na escola pública. *Investigar em Educação - IIª Série*, 1, 51-73.

Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Peña Vera, T., & Morillo, J. (2007). La complejidad de análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, 16, 55-81.

Pinto, L. (2007). *Educação não formal: um contributo para a compreensão do conceito e das práticas em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Educação e Sociedade, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Pinto, L. (2008). Os “terceiros lugares educativos” e o papel incontornável da educação não formal. *Aprender ao Longo da Vida*, 10, 40-44.

Pires, A. (2002). *Educação e Formação ao Longo da Vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências*, Tese de Doutoramento, FCT/UNL, Lisboa.

Ponte, J. (1991). Ciências da educação, mudança educacional, formação de professores e novas tecnologias: Contributos para um debate. In A. Nóvoa, B. P. Campos, J. P. Ponte, & M. E. B. Santos, *Ciências da educação e mudança* (pp. 69-76). Porto: SPCE.

Ponte, J., Matos, J., Guimarães, H., Leal L., & Canavarro, A. (1991). *O processo de experimentação dos novos programas de matemática: Um estudo de caso*. Lisboa: IIE.

Quintas, H. (2008). *Educação de adultos: Vida no currículo e currículo na vida*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação.

Rajasekas, J., & Khan, S. (2013). Training and development function in omani public sector organizations: A critical evaluation. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 37-52.

Randolph, W., & Posner, B. (1992). *Planeamento e gestão de projetos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rato, H., Baptista, C., & Ferraz, D. (2007). *MANFOP: Manual de avaliação das necessidades de formação em organismos públicos*. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.

Ribeiro, A. (2000). *Os desafios à organização, ao saber e à formação militar no século XXI*. Lisboa.

Robertson, S., & Dale, R. (2001). Regulação e risco na governação da educação. gestão dos problemas de legitimação e coesão social em educação nos estados competitivos. *Educação, Sociedade & Culturas*, 15, 117-147.

Rodrigues, J. (2003). Resiliência em forças armadas de operações especiais: Projecto de investigação. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 13-28.

Rogers, A. (2014). The classroom and the everyday: The importance of informal learning for formal learning. *Investigar em Educação*, IIª série, 1, 7-34.

Rogiers, X., & De Ketele, J. (2004). *Uma pedagogia de integração: Competências e aquisições no ensino*. Porto Alegre: Artemed.

Rychen, D., & Etiana, A. (2005). *Desenvolver competências-chave em educação – Algumas lições extraídas da experiência nacional e internacional*. Edições ASA, Lisboa.

Sá, R. (2009). *Políticas para a educação de adultos em Portugal – A governação pluriescalár da «nova educação e formação de adultos» (1996-2006)*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho. Tese de Doutoramento em Educação, área do Conhecimento em Sociologia da Educação.

Seth, D., & Seth, M. (2013). Do soft skills matter? – Implications for educators based on recruiters' perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, VII(1), 7-20.

Silva, E. (2004). *O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)*. Tese de Doutoramento. CIED – Instituto de Educação da Universidade do Minho. Braga.

Silva, M. (2007). A educação num contexto de hegemonia ideológica neoliberal. *Currículo sem Fronteiras*, 1(7), 206-242.

Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Stake, R. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: F.C. Gulbenkian

Stroobants, M. (2006). Competência. *Laboreal*, 2(2), 78-79.

Suleman, F. (2000). Empregabilidade e competências-chave: Do conceito de competência às competências chave. In Lopes, H. & Suleman, F. (Coord.), *Estratégias empresariais e competências-chave*, 79-115. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tien, C., Ven, J., & Chou, S. (2003). Using problem-based learning to enhance student's key competencies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 454-459

Torres, L., & Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Ciências Sociais*, 83, 99-120.

Trepós, J. (1996). *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.

Vala, J. (1999). *Novos racismos: perspetivas comparativas*. Oeiras: Celta.

Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*. (14ª ed.) (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.

Valente, A., & Wochnik, M. (2008). Novas tendências na educação e formação profissional (EFP) na Europa: A convergência como uma driving force na reforma dos sistemas de EFP nacionais? O caso Português. *Working papers Portugal*, 03/08, 2-3.

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vickery, M. (1970). *Techniques of information retrieval*. London: Butterworths.

Wittorsky, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Education Permanente*, 135, 57-69.

Zahra, S., Iram, A., & Naeem, H. (2014). Employee training and its effect on employees' job motivation and commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model. *Journal of Business and Management*, 16(9), 60-68.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Editora Artmed: São Paulo.

Documentos consultados online

Cedefop. (2010). *2010 update of the European inventory on validation of non-formal and informal learning executive summary of final report*. Disponível em: <https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2011/77641.pdf>

Cedefop. (2017). *Desenvolver, valorizar e informar a política de ensino e formação profissional*. Disponível em: http://www.cedefop.europa.eu/files/9118_pt.pdf

Comissão Europeia. (2000). *Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida*. Bruxelas: CE. Disponível em: <https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000033001000034000/00033814.pdf>

European Commission. (2007). *Key competences for lifelong learning – A European reference framework*. Brussels: European Commission. Disponível em: <https://www.erasmusplus.org.uk/file/272/download>

Guimarães, P. (2009). Políticas públicas de educação de adultos em Portugal: diversos sentidos para o direito à educação? *Rizoma Freiriano*, 3. Disponível em: <http://www.rizoma-freireano.org/index.php/politicas-publicas>

Madeira, I. (2006). O impacto do processo de Bolonha no ensino superior militar. In *Seminário “O Processo de Bolonha nas FA”*. Disponível em: <http://principo.org/o-impacto-do-processo-de-bolonha-no-ensinosuperior-militar.html>

Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2002). *Glossário de termos técnicos – Certificação e avaliação de competências*. Brasília: OIT. Disponível em: http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_221528/lang--pt/index.htm

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2005). *La définition et la sélection des compétences clés: Résumé*. Disponível em: http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_32252351_32235731_35693274_1_1_1_1,00.html

Parente, C. (2004). Para uma análise de gestão de competências profissionais. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 14, 299-343. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2469>

Rogers, A. (2004). Looking again at non-formal and informal education. Towards a new paradigm. In George Williams College (Ed.), *INFED The informal education homepage and encyclopedia of informal education (s/p)*. Disponível em: http://www.infed.org/biblio/non_formal_paradigm.htm

Sá, P., & Paixão P. (2015). *Competências-chave para todos no séc. XXI: Orientações emergentes do contexto europeu*. 39, 243-254. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/17824/1/COMPET%C3%84NCIAS-CHAVE%20PARA%20TODOS%20NO%20S%C3%89C.%20XXI.pdf>

Saraiva, C., & Maia, A. (1999). *Formação e desenvolvimento organizacional*. Disponível em: <http://www.aprh.pt/congressoagua98/files/com/156.pdf>

Legislação

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Apêndices

Índice de apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista a militares no ativo

Apêndice 2 – Guião de entrevista a ex-militares

Apêndice 3 – Transcrição do entrevistado 1 (militar no ativo)

Apêndice 4 – Transcrição do entrevistado 2 (militar no ativo)

Apêndice 5 – Transcrição do entrevistado 3 (militar no ativo)

Apêndice 6 – Transcrição do entrevistado 4 (militar no ativo)

Apêndice 7 – Transcrição do entrevistado 5 (militar no ativo)

Apêndice 8 – Transcrição do entrevistado 6 (ex-militar)

Apêndice 9 – Transcrição do entrevistado 7 (ex-militar)

Apêndice 10 – Transcrição do entrevistado 8 (ex-militar)

Apêndice 11 – Transcrição do entrevistado 9 (ex-militar)

Apêndice 12 – Transcrição do entrevistado 10 (ex-militar)

Apêndice N.º1 – Guião de entrevista a militares no ativo

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria Nº6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º _____ Local: _____ Data da realização da entrevista _____

Hora de início _____ Hora do fim _____

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português?
 - 1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências.
 - 1.2 Recordar-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português?
2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê?
3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas?
 - 3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia?
4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos.
5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s).
6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português?
 - 6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português?
7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras?
8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior?
 - 8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações?
9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê?
10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos.
11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português?
 - 11.1 Essa frequência para si é satisfatória? Porquê?
12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português?
 - 12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição?
13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil?

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil?
- 14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil?
15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português?
16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê?
17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português?
18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis?
19. Tem intenções de permanecer na instituição?
20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição?
21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê?

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		
Comunicação Oral		
Comunicação Escrita		
Trabalho em Grupo		
Orientação para o Cliente		
Resolução de Problemas		
Numeracia		
Línguas Estrangeiras		
Autonomia		
Adaptação à Mudança		
Inovação		
Liderança		
Recolha e Tratamento de Informação		
Planeamento/Organização		
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade		
Espírito Crítico		
Compromisso Ético		
Sensibilização para os Negócios		
Tolerância ao Stress		
Autoconfiança		
Cultura Geral		
Finanças/Contabilidade		
Atenção ao Detalhe		
Influência/Persuasão		
Capacidade para Questionar		
Capacidade para Ouvir		
Relacionamento Interpessoal		
Planeamento - Ação		
Negociação		
Apresentação Pessoal		
Iniciativa		
Persistência		
Autocontrolo		
Tomada de Decisão		
Motivação		
Gestão de Conflitos		
Motivação dos Outros		
Criação de Laços/Redes		
Assunção do Risco		
Desenvolvimento dos Outros		
Identificação de Oportunidades		

Apêndice N.º2 – Guião de entrevista a ex-militares

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º _____ Local: _____ Data da realização da entrevista _____
Hora de início _____ Hora do fim _____

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português?
 - 1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências.
 - 1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português?
2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê?
3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas?
 - 3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia?
4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos.
5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s).
6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português?
 - 6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português?
 - 6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso?
7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras?
8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior?
 - 8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações?
9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê?
10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos.
11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português?
 - 11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê?
12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português?

- 12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição?
13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil?
14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil?
- 14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil?
15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português?
16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê?
17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição?
18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego.
19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma?
20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia?
21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras?
22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis?
23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado?
24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente?
25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê?

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências.

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		
Comunicação Oral		
Comunicação Escrita		
Trabalho em Grupo		
Orientação para o Cliente		
Resolução de Problemas		
Numeracia		
Línguas Estrangeiras		
Autonomia		
Adaptação à Mudança		
Inovação		
Liderança		
Recolha e Tratamento de Informação		
Planeamento/Organização		
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade		
Espírito Crítico		
Compromisso Ético		
Sensibilização para os Negócios		
Tolerância ao Stress		
Autoconfiança		
Cultura Geral		
Finanças/Contabilidade		
Atenção ao Detalhe		
Influência/Persuasão		
Capacidade para Questionar		
Capacidade para Ouvir		
Relacionamento Interpessoal		
Planeamento - Ação		
Negociação		
Apresentação Pessoal		
Iniciativa		
Persistência		
Autocontrolo		
Tomada de Decisão		
Motivação		
Gestão de Conflitos		
Motivação dos Outros		
Criação de Laços/Redes		
Assunção do Risco		
Desenvolvimento dos Outros		
Identificação de Oportunidades		

Apêndice N.º3 – Entrevistado 1 (militar no ativo)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 1 Local: Braga Data da realização da entrevista: 28/06/2018

Hora de início 14:00 Hora do fim 14:45

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Considero ter desenvolvido competências como a responsabilidade e compromisso com o serviço, iniciativa e autonomia, relacionamento com os outros, trabalho em equipa, capacidade de adaptação e cooperação.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Diariamente temos tarefas em que só as conseguimos resolver através do trabalho em equipa e da ajuda de todos. Como nos é atribuído material de combate, armamento e viaturas também temos de ter responsabilidade na sua utilização e manutenção. Para além das responsabilidades associadas ao serviço interno da unidade, como eu que faço serviço de condutor de dia e tenho uma viatura diferente atribuída durante o serviço.

1.2 Recordar-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português? Não.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim. Aqui não há dias iguais e estamos constantemente a aprender coisas novas e a lidar com coisas diferentes do mundo civil. E mesmo que uma pessoa já tenha algumas competências adquiridas acaba por desenvolver e aprender novas com o aparecimento dos desafios.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Para mim a responsabilidade, o trabalho em equipa, o relacionamento interpessoal e a capacidade de adaptação às diferentes realidades são das mais importantes no Exército. Temos de ser capazes de nos adaptar constantemente no nosso trabalho diário.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Diariamente tenho de trabalhar em equipa e cooperar com os outros elementos do meu esquadrão. Por vezes é nos dado alguma liberdade de ação e autonomia, pelo que, temos de ser responsáveis e compromissados com o serviço e as tarefas que nos atribuem.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim. Quer queiramos quer não o nosso comportamento é sempre influenciado pelas novas experiências que vivemos. Agora não

me estou a recordar de nenhum exemplo, talvez a responsabilidade com o material que nos é entregue, se o material for mal tratado por desleixo a culpa é nossa e podemos ser penalizados aqui de algumas maneiras.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim. Como pratico desporto sou muito mais rigoroso com o treino por exemplo. Esforço-me e dedico-me ao máximo porque sei que só depende de mim ser bom em determinada área.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Desde pequeno que tinha o desejo de integrar as fileiras do exército e passa por uma experiência única na minha vida. Poder representar e cumprir o dever com o meu país foi aquilo que mais me motivou.

6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português? Aspetos positivos temos o facto que durante os 6 anos é um trabalho seguro, sabemos que durante esse tempo temos trabalho, o ordenado é recebido sempre a tempo e temos direito ao ADM (Assistência em Doença aos Militares), para além de ser uma experiência única. De negativo é que não temos tanta liberdade como se fosse noutro trabalho. Por exemplo, é difícil combinar algumas coisas porque não sabemos se vamos ser empenhados em algum trabalho a qualquer momento. O ordenado também é um aspeto negativo, neste momento o salário de um soldado está abaixo do salário mínimo nacional.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim. Na vertente operacional frequentei formações de condutor, apontador e municador da viatura que equipa o meu esquadrão. Frequentei outras formações como o curso de cabos e o curso de condutor de categoria C.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? As de apontador, municador e condutor foram por nomeação porque era necessário para desempenhar funções no esquadrão. Nas outras fui voluntário.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? A motivação da categoria “C” é que esta é uma mais valia para a vida civil e o curso de cabos pela remuneração um pouco mais alta, pela responsabilidade e pela “suposta” oportunidade de comandar homens. Suposta porque neste momento são muito poucos os soldados para comandar na unidade.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim. Principalmente a carta de condução “C” que me permite trabalhar lá fora na vida civil, futuramente.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. Com os serviços de condução de pesados (carta C) e a condução de viaturas blindadas consigo obter experiência na condução de várias viaturas que me pode facilitar no mercado de trabalho civil.

11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português? Várias vezes ao ano.

11.1 Essa frequência para si é satisfatória? Porquê? Sim, dá para tirar alguns cursos úteis para o mundo civil.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Sim, sinto-me satisfeito por ter frequentado o curso de condução categoria “C”.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim. Aprendi coisas novas e vivi experiências únicas, principalmente a conduzir diferentes viaturas.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? Formação civil só a escola. E aqui é tudo muito mais exigente, rígido e orientado para o sucesso da missão.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Acho que sim, sou tão capaz de conduzir uma viatura pesada aqui como lá fora.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Talvez permitir que os cursos aqui sejam certificados lá fora. Muitos cursos como o que fiz de municionador, por exemplo, não me trazem nenhuma equivalência lá fora.

15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Sim, com a carta “C” posso conduzir viaturas pesadas no mercado de trabalho civil.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Sim. Com a experiência de condução e as responsabilidades associadas ao posto de Cabo posso ter

acesso a oportunidades que alguns soldados não tem. Há soldados que não têm cursos para além dos relacionados com o operacional e isso não ajuda.

17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português? Posso vir a utilizar a carta de pesados como referi anteriormente para entrar numa empresa de transportes.

18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis? Nunca tive outra profissão além desta.

19. Tem intenções de permanecer na instituição? Não.

20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição? Neste momento a minha única expectativa é poder ir em missão. Quando sair não sei bem.

21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim. É uma experiência única na vida, é um sítio em que se aprende novos valores para o futuro, mas por outro lado só passando pelas fileiras é que alguém pode saber se gostaria ou não de ficar. Por isso, aconselharia a passar pela experiência e se gostassem ou não depois logo decidem a vida que querem viver.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita	x	
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia		x
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação	x	
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação	x	
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros	x	
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco		x
Desenvolvimento dos Outros		x
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º4 – Entrevistado 2 (militar no ativo)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 2 Local: Braga Data da realização da entrevista: 2/07/2018

Hora de início 12:10 Hora do fim 13:00

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Ao longo deste percurso fui desenvolvendo algumas competências como por exemplo o sentido de responsabilidade e a ser mais participativo junto de quem trabalha comigo. Com a frequência do curso de cabos desenvolvi também a capacidade de liderar e de persuasão, que utilizo quando tenho de trabalhar com soldados.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Por exemplo quando temos de fazer um serviço ou algum trabalho e tenho de dar indicações aos meus subordinados tenho de utilizar a liderança para transmitir as indicações e supervisionar o trabalho. Quando temos de nos justificar também perante um superior hierarquico, ter capacidade de explicar algo da forma correta sem rodeios nem timidez.

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português? A capacidade de ser líder e de orientar trabalhos. Lembro-me que no meu grupo de amigos da escola sempre fui aquele miúdo que vai com os outros e nunca queria liderar aquelas bricnadeiras mais traquinas.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim. Amadureci para a vida profissional com as dificuldades, responsabilidades e com os desafios com que me deparei.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? A responsabilidade creio ser a principal. É também importante ser autónomo, ter iniciativa, ter capacidade de se expressar e comunicar de forma correta e educada.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Mais regularmente são o sentido de responsabilidade. Na minha função tenho que lidar com material de guerra e sou o responsável por manter tudo conforme estipulado, com as contagens em dia e o material em bom estado de conservação.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Um pouco sim. Antes de pensar em fazer algo penso sempre nas consequências que daí poderão haver, fazendo com que não alinhe cegamente em algo. Sinto também que tenho um pouco de responsabilidade perante as pessoas que me acompanham, seja cá dentro ou lá fora.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim. Houve uma altura em que tive de chamar à atenção um amigo meu, quando iam no carro dele, porque ele estava a cometer infrações e também porque iam menores connosco. A responsabilidade sobre eles era nossa.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Um dos grandes motivos foi pela experiência de fazer algo diferente da maioria da sociedade. No geral após o ensino secundário ou se continua os estudos ou entra-se para o mercado de trabalho, pelo que decidi ter esta experiência sabendo que à partida não era para a vida. Um outro motivo foi que já tive familiares ligados à tropa e que sempre apoiaram a minha decisão.

6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português? Tem sido uma experiência bastante interessante, tendo tido a oportunidade de realizar muitas atividades fora do comum da sociedade como por exemplo dar tiro, conduzir viaturas blindadas, exercícios de campo, etc. Como aspetos negativos considero que a instituição se está a tornar mais desorganizada, um pouco por causa da falta de gente.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim. Fiz três cursos da minha especialidade, sendo eles: condutor de autometralhadora V150S, apontador de autometralhadora V150S e municionador de autometralhadora V150S. Fiz também o curso de promoção a cabo em 2017.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Exceto o curso de cabos foi tudo por nomeação pelo escalão superior.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? Foi pela oportunidade de subir na carreira dentro da categoria de praças, sabendo que com isso iria aumentar a minha responsabilidade como militar, mas também assim ajudar a construir a minha personalidade perante essas responsabilidades.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim. Devido à minha especialidade essas formações deram-me os conhecimentos necessários para desempenhar as minhas funções dentro do meu esquadrão, e também porque me deram maior conhecimento sobre matérias militares e ajudaram ao meu crescimento enquanto pessoa.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. Principalmente no curso de cabos onde aprendi a liderar um grupo de pessoas, sabendo assim como comandar uma secção de homens.

11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português? A frequência é um bocado relativa mas sempre existem avisos para se fazer tanto cursos no âmbito militar como ligados ao civil, como por exemplo cursos de carpinteiro, mecânico, condução, etc.

11.1 Essa frequência para si é satisfatória? Porquê? Para mim sim, penso que apesar da frequência ser satisfatória a diversidade é que não é muita. Os cursos são sempre os mesmos, basicamente sempre à volta daquilo que é preciso cá. Por exemplo se faltar um serralheiro aqui e for preciso alguém o substituir vai alguém ao curso, caso contrário não vai ninguém.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? No geral sim. Aprendi bastante nos cursos.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim. Sempre fui um dos melhores por isso não me considero um mau formando.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? A principal diferença é o rigor. No meio civil não existe tanto rigor quanto à formação em si. Nós cá no exército temos uma boa maneira de lidar com os formando através da exigência que é imposta.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Não. Apesar de existirem vários cursos que são ministrados a nível militar, com utilidade também civil, a oferta das formações é ainda insuficiente para as vastas áreas do mercado de trabalho civil.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Existir um protocolo com as formações do centro de emprego e que pudessem ser frequentadas por todos os militares com interesse.

15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Neste momento não. Todas as formações que obtive só se aplicam no meio militar.

16. Considera que o seu periodo de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Penso que não.

Apesar de termos feito o nosso serviço militar é da minha opinião que atualmente o mercado de trabalho não dá importância a isso.

17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português? Neste momento não tenho formação por parte do exército que se aplique ao mercado civil. Se um dia o fizer será com vista a ser-me útil quando integrar o mercado de trabalho civil.

18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis? É tudo diferente. Aqui não temos rotinas, fazemos serviços e temos oportunidade de ir em missão para o estrangeiro pela NATO. Temos todo um rigor associado aquilo que é ser militar, lá fora não há nada disso.

19. Tem intenções de permanecer na instituição? Não tenho essa intenção. Neste momento tenho um contrato máximo de 6 anos e é esse tempo que pretendo estar na instituição.

20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição? Já tive mais expectativas, neste momento a instituição está com grandes dificuldades por causa dos efetivos. Quando sair ainda não pensei muito nisso mas já sei que ou continuo os estudos no ensino superior ou procuro um trabalho com o qual me sinta bem a fazê-lo.

21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Neste momento não. O mercado de trabalho civil é mais atrativo e por cá estamos a passar algumas dificuldades como a falta de pessoal e organização, levando a que os militares façam mais serviços e nunca tenham certeza do que será o dia seguinte.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita	x	
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia	x	
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação	x	
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral		x
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão		x
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação		x
Apresentação Pessoal		x
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação		x
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros	x	
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros	x	
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º5 – Entrevistado 3 (militar no ativo)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 3 Local: Braga Data da realização da entrevista
2/07/2018

Hora de início 13:00 Hora do fim 13:55

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? A disciplina, o rigor com os horários, o andar bem uniformizado e o cumprir aquilo que o meu serviço impõe foi desde cedo algo que desenvolvi desde que vim para a tropa.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Por exemplo, quando só estudava às vezes “baldava-me” às aulas. Aqui não posso fazer isso, mesmo estando cansado e tendo dormido pouco por ter trabalhado até tarde no dia anterior.

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português? Como referi aprendi a cumprir regras. E gosto de que os soldados “maçaricos” o façam, porque se o soldado mais antigo faz os restantes que trabalham comigo só têm de acompanhar.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim. Fez de mim alguém mais maduro e com responsabilidades, não só por ser soldado antigo e por ter de ser o exemplo dos soldados mais modernos. Como sempre trabalhei na secção de alimentação acabei por ganhar gosto na área e por vezes lá fora faço uns “biscates” ao fim de semana na restauração.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Ser leal, frontal sem andar com rodeios. É importante ser forte mental e fisicamente.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Gosto que me conheçam pela minha frontalidade e lealdade durante o meu serviço. E o mais importante, não deixo nada por fazer mesmo quando tenho de prescindir das minhas horas para dormir ou treinar.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Acho que sim. Sinto-me mais confiante e perante situações que às vezes parecem complicadas consigo ter a capacidade de analisar bem a situação e tentar resolver à minha maneira.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim. Já evitei muitas vezes entrar em conflitos em bares assim como já fui o primeiro a acalmar

um potencial confronto entre dois rapazes num bar onde estava a trabalhar à noite fora da tropa.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Foi a curiosidade. Tinha um amigo meu que estava com ideias de vir e ele desafiou-me, tanto que estamos os dois no Exército.

6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português? De negativos é logo a quantidade de horas que trabalhamos para o que recebemos. Não ganhamos nada comparado com o mundo civil. De positivo a camaradagem e as amizades que se criam. Fiz amigos para a vida e que sei que vou sempre poder contar com eles.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? A minha especialidade é restauração e desde que acabei a recruta só fiz o curso de cozinheiro uma vez que é a minha função cá dentro.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Só fiz a recruta e foi voluntário, o curso de cozinheiro tive de fazer por ser a minha especialidade.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? Se a recruta se enquadrar foi a curiosidade e o desafio de algo novo e insperado. Queria saber o que era ser levado ao extremo do meu físico e da minha mente. Quando me ofereci para entrar no Exército com a especialidade de restauração tinha como objetivo aprender alguma coisa que me desse utilidade lá para fora.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim, a recruta ensinou-me grandes lições que vou levar sempre comigo. Os horários rígidos, as dores nos pés e nas costas da carga física, a falta de condições favoráveis para cumprir uma missão fizeram-me consciente de que não há impossíveis e que devemos sempre acreditar que é possível conquistar o que queremos. O facto de ter o curso de cozinheiro também é bom porque me dá alguma hipótese de trabalhar lá fora na área.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. Quando somos confrontados com situações em que temos de resolver e superar desafios isso faz de nós mais capazes e à vontade para o fazer no dia a dia. Dá-nos experiência e à vontade para o fazer. Ao nível

da restauração posso dizer que aprendi praticamente tudo o que sei fazer, quando entrei não sabia nada.

11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português? O pessoal costuma fazer alguns cursos. Eu é que como estou na secção de alimentação e desde que fiz o curso de cozinha não fiz mais nenhum.

11.1 Essa frequência para si é satisfatória? Porquê? Não. Para mim todos deveriam ter acesso à formação e fazer algum curso que tenha interesse para o militar, principalmente aqueles cursos que sejam úteis lá fora e que tenham ligação com a função de cada um.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Gostei bastante da recruta. Do curso de cozinha também porque basicamente aprendi uma profissão nova e que não sabia nada.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Lembro-me que na recruta fui o segundo melhor do meu pelotão. No curso de cozinha, na Póvoa de Varzim, também não fui dos piores.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? Da minha pequena experiência em cursos sei que na tropa os instrutores são mais rígidos e exigentes com tudo o que se pode imaginar. Dois segundos atrasados pode significar um grande benefício físico, por exemplo. Mas sinto que é uma mais valia, obriga-nos a olhar para as coisas de uma maneira mais responsável e de forma mais interessada.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Vai depender. Por exemplo os meus camaradas da cozinha e de outros bares que foram fazer cursos ao civil dizem que as matérias são praticamente as mesmas, esses sim. Agora o pessoal que só tira cursos militares acho mais difícil porque um apontador de morteiro não pode esperar usar isso lá fora.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Deveriam fazer uma espécie de credenciação dos cursos e certificá-los no mundo civil. Desde os mais comuns àqueles que só têm a ver com tropa. Dar a oportunidade de todos aqueles que exercem funções equivalentes ao mercado de trabalho civil tirarem cursos nessas áreas, tipo curso de cozinha e serralheiro. Eu sei que o meu curso de cozinha é reconhecido lá fora, foi o que nos disseram na Póvoa e tenho o diploma comigo.

15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? É provável que sim. Ao fim de semana já trabalho na restauração a servir à mesa e já me disseram que para o ano, quando sair da tropa, que se quiser ficar a trabalhar lá posso ficar. Eles gostam de mim.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Sim, pelo que disse anteriormente. A tropa deu-me oportunidade de trabalhar numa cozinha e de ganhar gosto pela área, até porque agora trabalho nela ao fim de semana também. Se calhar se não fosse a tropa não tinha encontrado algo de que goste de fazer.

17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português? Só frequentei a recruta e o curso de cozinha. Levo todos os ensinamentos comigo, a disciplina, a lealdade, o espírito de sacrifício, o orgulho e a dedicação nunca me vão abandonar. Se tiver oportunidade de aplicar e trabalhar na área da restauração vou ver a oportunidade com bons olhos.

18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis? Aqui na tropa temos de dar mais do que aquilo que nos é reconhecido. Para a população somos vistos de lado, apesar de muitos deles não sonharem as horas que damos para ganhar nem 600€. Se fosse no civil todas as horas extras eram pagas e bem pagas, aqui não, para além de que não temos de nos sujeitar de estar 2,3,4,5 ou mais anos longe de casa (300/400km).

19. Tem intenções de permanecer na instituição? Eu gostava. Estou a concorrer à Escola de Sargentos do Exército mas os exames são difíceis. Vamos ver como corre.

20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição? Aqui dentro gostava de entrar para os quadros. Se não conseguir, gostava de um dia poder abrir o meu negócio na restauração, um bar ou um restaurante.

21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim. Não me arrependo de nada mesmo tendo de abdicar de muito durante os 3 primeiros anos. É uma experiência que fica para a vida e que nos dá muitos ensinamentos. Só quem cá passa é que sabe o valor que depois dá às coisas mais insignificantes como o tempo que passamos com quem gostamos, por exemplo.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita	x	
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente	x	
Resolução de Problemas	x	
Numeracia	x	
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação		x
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação		x
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico		x
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios	x	
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade	x	
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação		x
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros		x
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros		x
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º6 – Entrevistado 4 (militar no ativo)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 4 Local: Braga Data da realização da entrevista: 4/07/2018

Hora de início 17:00 Hora do fim 18:15

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Desenvolvi muitas competências como por exemplo a ser organizado e a dar o exemplo. Aprendi também a controlar-me mais e a cumprir horários, se bem que como já trabalhava antes de entrar já cumpria horários, apesar de aqui os horários serem mais rígidos e em maior número.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Por exemplo, como sou árbitro de basquetebol, tenho de ter um autocontrolo bastante grande em situações de pressão e em que é preciso decidir de forma rápida e correta. Muitas vezes as atitudes dos jogadores, treinadores e adeptos não é a mais correta, ultrapassando os limites, e o autocontrolo e domínio sobre mim é bastante importante. Tenho também mais atenção aos meus comportamentos, uma vez que, neste momento sou um exemplo para as pessoas do mundo civil por vestir uma farda, e com isso tenho mais responsabilidades perante os outros e a sociedade.

1.2 Recordar-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português? Durante a recruta realizamos vários exercícios e provas físicas e durante a sua realização fui-me apercebendo que tinha mais capacidade de auto-superação que alguma vez pensei ter. Tenho ainda curiosidade em testar os meus limites no curso de operações especiais, para colocar as minhas capacidades à prova.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Alguém que vem para a instituição militar acaba sempre por ser mudado inevitavelmente. Cá dentro vivemos de uma maneira diferente, crescemos e tornamo-nos mais responsáveis e independentes, principalmente quem nunca trabalhou no civil.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Podemos considerar várias competências. Todos os militares são obrigados a cumprir horários e com o trabalho, temos de nos ajudar uns aos outros. Para os graduados, Oficiais e Sargentos, é obrigatório ser o exemplo e liderar pela iniciativa e correção (ser os primeiros a fazer para mostrar como se faz).

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Todas são utilizadas diariamente. Mas a entreatajuda é algo que está sempre presente, constantemente temos de nos ajudar uns outros para concluir com sucesso as

tarefas que nos são determinadas. Tanto no trabalho como numa corrida , seja onde for, esta é uma competência que nunca podemos colocar de parte.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Muitas vezes nos tempos fora do trabalho acabamos por nos comportar como se estivessemos dentro do quartel. Quando alguém nos chama, principalmente depois de acabar a recruta, por vezes respondemos como se estivessemos no quartel e dizemos: “pronto”. A nossa postura também é influenciada, por vezes temos tendencia a colocar as mãos atrás das costas e a adotar uma postura corporal mais rígida e firme.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim. Lembro-me de uma vez ter visto uma briga entre um senhor e uma senhora e eu impedi que o senhor batesse na senhora. Não tem só a ver com a formação que temos cá mas também com a nossa educação, mas no geral sou uma pessoa que tem gosto de ajudar o próximo.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Desde muito novo que queria ingressar no Exército, o meu pai e o meu avô foram militares e as histórias que eles me contavam puxavam muito por mim. Sempre tive aquela vontade de me querer superar e esse foi o maior motivo para o ter feito, queria testar os meus limites e ver até onde conseguia aguentar.

6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português? Durante este curto período nas fileiras já vivi algumas experiências. De positivo o facto de me terem deixado concorrer ao Curso de Sargentos RV/RC. E de negativo saliento a dificuldade de planeamento da vida pessoal, a qualquer momento podemos ser chamados para estar no quartel, ou ter de desempenhar um serviço à última da hora que interfere com o nosso planeamento pessoal.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Durante o meu percurso como praça não frequentei nenhuma formação que tivesse ligação à minha especialidade de mecânica, porque também estava para ir ao curso de Sargentos. Eu considero mau, mal acabassemos a recruta deveríamos logo de imediato frequentar a formação da especialidade. Estive alguns meses até que fui ao Curso de Sargentos RV/RC, e aí tive a formação da especialidade.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Eu ofereci-me para ir a curso que disse à pouco. Ao longo do curso temos logo as formações no âmbito da especialidade para depois podermos desempenhar as nossas funções na unidade de acordo com o nosso posto e função.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? Quando decidi concorrer ao Curso de Sargentos RV/RC tinha em mente progredir para a carreira de Sargento para ser colocado perante novos desafios e dificuldades. Queria aprender coisas novas, ter mais responsabilidades e comandar homens.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim. Todas as formações que tivemos durante o Curso de Sargentos foram muito importante. Só através delas tive as ferramentas necessárias para operar os diferentes equipamentos e instruir os soldados do meu esquadrão.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. Desenvolvi bastantes competências técnicas e aprendi a trabalhar com viaturas e equipamentos que enquanto soldado não fazia ideia de como se fazia. Sem o curso eu não o saberia fazer. Aprendi também a liderar pelo exemplo e iniciativa.

11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português? A formação acontece com muita pouca frequência. Na minha opinião quem está em regime de contrato não tem as mesmas regalias do que quem é dos quadros permanentes, eles podem frequentar uma série de cursos que nós não podemos por não justificarmos o investimento.

11.1 Essa frequência para si é satisfatória? Porquê? Não porque acontece muito poucas vezes.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Sinto-me satisfeito porque aprendi matérias de acordo com aquilo que tenho interesse e imaginava quando vim para a tropa. Aprendi a conduzir e a operar diversas viaturas e equipamentos utilizados em campanha, tal como era o meu objetivo.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Considero que sim. Como sempre acabei com boas classificações nas provas acho que posso dizer que tive um bom desempenho.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? São formações completamente diferentes. No

exército a formação tem de ser muito mais específica e disciplinada do que a formação no meio civil, e eu já tive formação cá dentro e lá fora quando trabalhava.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Acho que não. A formação no Exército não corresponde às exigências do mercado civil, pois são dois mundo completamente diferentes e a forma de abordar o trabalho também. No entanto, apesar de não ser o meu caso, existem cursos bons cá dentro em que o pessoal pode aproveitar para ter um emprego lá fora. Quando era soldado conheci quem tivesse sido mecânico e depois tivesse arranjado emprego numa oficina no fim do contrato com a tropa.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Na minha opinião era preciso os cursos serem mais aproximados aos exigidos no mercado de trabalho civil. Introduzir matérias comuns para que pudesse existir mais proximidades entre ambos.

15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Não. Como não fui ao curso de mecânico e agora a minha especialidade é de nível operacional não acredito isso seja possível.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Depende. Uma vez que estamos a contrato, quanto mais tempo permanecermos nas fileiras estamos a aumentar a idade com que saímos da tropa. Como saímos mais velhos chegamos ao civil e depois não nos aceitam em alguns trabalhos devido à idade. No fundo, se não quisermos fazer disto vida mais vale ficar cá pouco tempo.

17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português? Neste momento toda a formação que frequentei é inútil para o mercado de trabalho civil. Tudo o que tirei é relacionado com a tropa (operacional).

18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis? Ser militar é estar disponível durante 24 horas por dia, todos os dias da semana, e não podemos dizer que não porque é a condição que aceitamos no dia do juramento de bandeira. No meio civil as profissões são diferentes, temos no fundo um horário e uma tarefa para cumprir e pouco mais.

19. Tem intenções de permanecer na instituição? Ainda não tenho um resposta concreta. Mas tenciono, quando tiver oportunidade, concorrer à Guarda Nacional Republicana.

20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição? Dentro da instituição só tenho dois objetivos. Tirar o curso de operações especiais e caso consiga entrar nos quadros através da Escola de Sargentos do Exército. Caso não consiga entrar para os quadros, estou a ponderar concorrer à GNR e/ou PSP.

21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Infelizmente não. Eu lá fora já trabalhava e apesar do salário ser mais baixo tinha uma vida melhor. Conseguia ter mais tempo livre para mim e tinha um trabalho fixo para a vida, enquanto que daqui a 5 anos acaba o contrato e vamos embora sem trabalho e sem nada.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita		x
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia		x
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia		x
Adaptação à Mudança	x	
Inovação	x	
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação		x
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros	x	
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros	x	
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º7 – Entrevistado 5 (militar no ativo)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 5 Local: Braga Data da realização da entrevista
4/07/2018

Hora de início 19:00 Hora do fim 19:50

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II - Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? O espírito de lealdade, honestidade, o dever de obediência e capacidade de organização. O de espírito de sacrifício dos interesses pessoais em prol de um bem maior, que é o servir o país, é sem dúvida algo que me acompanha desde o início.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Ter a necessidade de obedecer a indicações e ordens com as quais não concordo mas ter de o fazer em virtude da hierarquia, ou ter de denunciar alguma infração grave mesmo que esta tenha sido praticada por alguém que seja próximo à minha pessoa. Ter de abandonar o conforto da família no meio da noite ou a qualquer outra hora do dia também não é fácil de gerir mas tem de ser.

1.2 Recordar-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ingressar no Exército Português? Sinto que sou capaz de resistir durante mais tempo às adversidades físicas com as quais somos confrontados diariamente.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim, tornou-me mais confiante, ponderado e com maior capacidade de resposta às solicitações do dia a dia.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Lealdade, obediência, capacidade de organização, respeito por todos e honestidade.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Procuo orientar a minha conduta pela lealdade e honestidade para com os que me rodeiam. Uma vez que executo uma função em que tenho de comandar homens tento organizar de forma eficiente as tarefas diárias de acordo com as prioridades sem esquecer os homens que as executam.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim, vejo o que acontece na sociedade com outros olhos. Tento ser respeitador acima de tudo para com o próximo.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Lembro-me de uma vez ter presenciado uma situação de conflito à noite. Mantive-me calmo e rejeitei qualquer tipo de conforto físico, nessa altura recordei-me do que o meu

comandante de pelotão nos dizia na recruta: “Vocês são militares 24h/dia, estão sempre a ser observados”.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Uma antiga paixão pelos ideais e princípios daquilo que é ser militar.

6.1 Que aspetos positivos e negativos considera estar a vivenciar nesta sua experiência no Exército Português? Como ponto negativo o pior é mesmo o ordenado e a falta de tempo para a minha vida pessoal. De positivo temos as formações que já frequentei durante o meu percurso, é sempre útil novos conhecimentos.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim, como sou de uma especialidade de Cavalaria recebi formação de acordo com a especialidade. Tiro, educação física, socorrismo, tática de viaturas, rádios (transmissões), etc.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? As duas. Algumas foram impostas pela minha função/especialidade, outras por gosto em aprender e aprofundar novos conhecimentos.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? No fundo enriquecer mais a minha experiência enquanto militar e instrutor/formador. Aprofundar mais os meus conhecimentos em determinada área para me tornar um profissional melhor.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim, deu-me mais experiência em vários domínios. Considero importante para alguém que desempenha as minhas funções.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Considero que me tornei mais metódico e metuculoso quando desmpenho alguma tarefa. No mundo militar, concretamente num teatro de operações, devemos ter o máximo de cuidado com as ações que tomamos.

11. Com que frequência tem acesso a formação por parte do Exército Português? Tive formação algumas vezes ao ano.

11.1 Essa frequencia para si é satisfatória? Porquê? Depende. Por vezes as formações e os cursos são muito próximos uns dos outros o que diminui o tempo para a vida pessoal.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Sim. Sinto que enquanto profissional evolui bastante.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Acho que sim. No entanto aprendi que podíamos dar sempre

mais, por isso apesar de considerar ter tido bom desempenho podia sempre ter sido melhor.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? Da minha experiência enquanto formando considero que a formação no Exército é mais rigorosa e exigente. Exigente do ponto de vista físico e psicológico porque na maior parte das vezes as condições em que recebemos formação são levadas ao extremo propositadamente.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Em algumas áreas sim, nomeadamente nas vertentes mais gerais de manutenção e conservação de viaturas e estruturas. Por exemplo nos cursos de mecânico e condutor são sem dúvida uma mais valia no mundo civil.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Através da certificação profissional da formação ministrada para a mercado de trabalho civil.

15. Acredita vir a desempenhar funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Não. Isto porque a minha formação é operacional (campanha) e não tem aplicação no civil.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras será umas mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Sim, acredito que serei mais capaz de gerir melhor questões relacionadas com conflitos e ter maior ponderação nas atitudes que poderei vir a tomar. Sinto-me mais experiente e maduro profissionalmente.

17. Como pensa utilizar a formação recebida quando terminar o seu período contratual com o Exército Português? Abrindo um negócio próprio em função das formações que adquiri. Durante o meu percurso militar frequentei o curso de intrutor de condução auto o que me deu competência para ministrar cursos de condutores de categoria B, C, C+E e D. Tenho também a minha formação superior em Marketing. Ainda tenho de pensar bem.

18. Quais as principais diferenças entre a profissão militar e as demais profissões civis? No mundo militar temos de ter disponibilidade emocional e física permanentemente. E os horários nunca são certos também.

19. Tem intenções de permanecer na instituição? Sim, se assim o permitirem.

20. O que me pode dizer acerca das suas expectativas dentro da instituição? Quais as suas expectativas para quando sair da instituição? Não tenho grandes expectativas.

Quando sair pretendo abrir um negócio próprio aproveitando os conhecimentos e os contactos que aqui adquiri ao longo dos anos.

21. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim. É uma experiência única e enriquecedora a vários níveis e todos deveriam experimentar o rigor e a educação que aqui se pratica.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas, durante o período em que prestou o seu serviço militar.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita		x
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia		x
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação		x
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação		x
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico		x
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar		x
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação		x
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros		x
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros	x	
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º 8 – Entrevistado 6 (ex-militar)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 6 Local: Chaves Data da realização da entrevista
13/07/2018

Hora de início 18:00 Hora do fim 19:00

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Durante o tempo que estive no Exército adquiri competências como a entreaajuda, camaradagem, trabalho de equipa, sentido de orientação e coordenação motora, principalmente durante os exercícios físicos.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Como cozinheiro tive muitas vezes de coordenar e gerir uma equipa de trabalho. Principalmente quando não existia nenhum graduado na cozinha.

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português? Não. Antes de ingressar no Exército eu já tinha sido bombeiro e também nos são inculcados valores e competências semelhantes.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim, tive mais sentido de responsabilidade, o que me fez-me crescer a nível mental e físico. Hoje sinto-me mais maduro e consciente daquilo que faço no dia a dia.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Essencialmente é importante ter uma boa condição física e psicológica, espírito de sacrifício, espírito de entreaajuda... É também importante ter consciência de que por vezes vamos ter pouco tempo livre para nós e para a família, mas isso já tem a ver com as escolhas que fazemos.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Espírito de sacrifício e entreaajuda. No fundo se não trabalhamos em equipa, seja no Exército ou fora, podemos não completar aquilo que nos é solicitado.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim, como aprendi e desenvolvi o espírito de entreaajuda e como gerir uma equipa de trabalho, aplico isso no local de trabalho, seja numa cozinha ou noutro local de trabalho.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Não.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Um desafio de superação, e também para fugir ao desemprego que existia quando ingressei.

6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português? Como aspetos positivos, a possibilidade de concluir estudos, tirar cursos, e

conhecimento de conteúdos militares são algo que devemos valorizar e que recebemos da instituição. Aspectos negativos temos a falta de verbas no Exército, a falta de militares e a sua desvalorização no mundo civil. Muitas das vezes acham que isto é o melhor emprego do mundo mas na maior parte das vezes não é isso que se verifica.

6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso? Durante o meu tempo no Exército não fiz grandes expectativas, uma vez que sempre que queria inovar tinha sempre alguém que negava novas ideias e métodos de trabalho, relativamente a cursos também não pude tirar mais do que uma vez que não me deixavam.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim, tive a formação de condutor (categoria C) e a formação de cozinheiro.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Foram de nomeação superior. Era preciso pessoal com esses cursos na unidade (condutor) e eu fui.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? Não tive.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Relativamente ao curso de condutor e o de cozinheiro, sim, pois é uma mais valia para o mundo civil. Tanto posso conduzir viaturas pesadas como ser cozinheiro lá fora.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Não. Tirei a carta de pesados no Exército mas só conduzi 2 vezes depois de isso. No curso de cozinha não podia colocar tudo o que aprendi em prática, apesar de trabalhar na secção de alimentação do Regimento.

11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português? Com muito pouca frequência.

11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê? Não, uma vez que a frequência em cursos era relativamente pequena e éramos obrigados a dar tudo muito rápido e com poucas aulas práticas. Mas sempre aprendemos o suficiente para cumprir os objetivos.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Sim, como referi anteriormente pode vir a ser uma mais valia para a vida civil.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim, mas tudo graças ao meu próprio esforço e empenho.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? No meio civil temos mais tempo para as formações, os formadores não são tao rígidos e mandatórios, como no Exército, no meio civil são pessoas comuns e sem fazer prevalecer a autoridade que por vezes é excessiva.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Não. As durações das formações são bastante reduzidas, não dando margem para aprender tudo sobre a formação que estamos a tirar.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Prolongando o tempo das formações, arranjar formadores civis e competentes e não militares que muitas vezes não sabem o que estão a dar por não ser a sua área de base. Como é o caso dos cursos de cozinha.

15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentas no Exército Português? Sim. Já trabalhei na restauração por ter sido cozinheiro no Exército.

16. Considera que o seu periodo de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Na minha opinião não. Eu já trabalhava quando entrei no Exército e fui mantendo sempre contato com esse trabalho, estando quase como garantido. Ia trabalhando lá quando não estava no quartel (Bar).

17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição? Neste momento não o tenho feito.

18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego. Não.

19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma? Não.

20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia? Não me considero melhor profissional, apenas melhorei algumas virtudes e qualidades que desconhecia, ou que não eram tão fortes. Estamos sempre a melhorar.

21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras? Desempregado e Estudante. Consegui desempenhar a atividade de cozinheiro mas foi só para durante um mês, para a substituição de uma pessoa, de forma temporária.

22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis? No Exército existe maior rigidez nos horários, toda a gente quer mandar o que por vezes atrapalha a coordenação na execução das tarefas. No mundo civil existe maior facilidade nos horários e maior compreensão e ligação entre patrão e empregado.

23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado? Não, não compensa monetariamente fazer disto vida.

24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente? Bem, não foi como muita gente diz que é “um choque grande”. De momento estou a estudar.

25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Neste momento não. Devido a tudo que se passou, aos cortes e congelamentos de carreira, ao facto de não haver facilidade na formação de pessoal em cursos que sejam úteis cá fora.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências. Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação	X	
Comunicação Oral	X	
Comunicação Escrita	X	
Trabalho em Grupo	X	
Orientação para o Cliente		X
Resolução de Problemas	X	
Numeracia		X
Línguas Estrangeiras		X
Autonomia	X	
Adaptação à Mudança	X	
Inovação	X	
Liderança	X	
Recolha e Tratamento de Informação	X	
Planeamento/Organização	X	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	X	
Espírito Crítico	X	
Compromisso Ético	X	
Sensibilização para os Negócios		X
Tolerância ao Stress	X	
Autoconfiança	X	
Cultura Geral		X
Finanças/Contabilidade		X
Atenção ao Detalhe	X	
Influência/Persuasão	X	
Capacidade para Questionar	X	
Capacidade para Ouvir	X	
Relacionamento Interpessoal	X	
Planeamento - Ação	X	
Negociação		X
Apresentação Pessoal		X
Iniciativa	X	
Persistência	X	
Autocontrolo	X	
Tomada de Decisão	X	
Motivação	X	
Gestão de Conflitos	X	
Motivação dos Outros	X	
Criação de Laços/Redes	X	
Assunção do Risco	X	
Desenvolvimento dos Outros	X	
Identificação de Oportunidades	X	

Apêndice N.º 9 – Entrevistado 7 (ex-militar)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 7 Local: Barcelos Data da realização da entrevista: 20/07/2018

Hora de início 20:00 Hora do fim 21:30

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Durante o tempo em que prestei serviço no Exército desenvolvi capacidades como a autonomia, responsabilidade, adaptabilidade, espírito de sacrifício e de relacionamento interpessoal.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Eu enquanto condutor e com diversas valências constantemente tinha de fazer serviços de condução em que me ausentava vários dias do quartel, por vezes até semanas, daí a consciência do espírito de sacrifício para o cumprimento da tarefa. O cumprimento dos horários também sempre foi ponto de honra, quando estamos numa instituição como o Exército os horários nunca são descurados.

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português? Sim. Tornei-me mais autoconfiante e consciente das minhas capacidades. O facto de sermos levados ao limite, física e psicologicamente, faz com que cresçamos rapidamente. Atividades como tiro e sobrevivência fazem-nos ver que somos capazes de atingir tudo o que pretendemos.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Acho que nenhum militar pode afirmar o contrário. Todos os que passaram pela instituição levam sempre recordações e experiências para a vida. Nos dias de hoje tudo o que sei devo ao meu trabalho e empenho dentro da instituição.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? É importante que o militar seja responsável, assíduo, correto, e ande bem uniformizado, isto é o básico. Depois com a experiência vai surgindo a responsabilidade, principalmente quando temos inferiores hierárquicos a trabalhar connosco.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Bem, só posso dizer que utilizo todas. Como trabalho numa empresa de transportes e sou responsável por alguns serviços, posso dizer que continuo com a necessidade de manter a responsabilidade, cumprir os horários, de me adaptar à tipologia de serviço e de espírito de sacrifício ao longo do trabalho, que muitas das vezes me retira tempo para estar com a família.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim. Hoje em dia sou uma pessoa que

amudereceu e encara as adversidades com outros olhos. Por vezes tenho de passar muito tempo fora de casa (dias) mas depois lembro-me que já tive serviços bem mais exigentes, a esse nível no Exército, e que não estou perante uma adversidade assim tão grande.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Não, sempre fui uma pessoa bastante calma e ponderada.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Sobretudo pelo desafio e pela experiência. Como sempre tive um gosto especial por viaturas e por conduzir fizeram com que no dia das provas escolhesse em primeiro lugar ir para condutor de viaturas ligeiras.

6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português? De aspetos positivos sem dúvida o rigor, a exigência e a experiência que vivi durante os 6 anos de contrato. Conheci pessoas incríveis com quem mantenho contato regularmente, sem esquecer da oportunidade que tive em ir em missão para o Kosovo e tirar algumas cartas de condução. De negativas posso referir o tempo que estive afastado de casa, mesmo estando colocado numa unidade perto de casa, enquanto condutor andamos sempre a saltar de um lado para o outro.

6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso? A minha principal expectativa era, desde que incorporei, ir em missão e felizmente consegui. Depois queria também ser condutor e tirar o que pudesse de cartas, felizmente correu-me bem porque tirei a carta C, C+E e a carta D.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim. Como referi realizei a carta de categoria C, C+E e D. Fora isso fiz também o curso de condutor de Chaimite V200 que era voltado para a atividade operacional e de campanha.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? O curso de condutor de Chaimite V200 foi nomeação superior, quando cheguei à unidade fui colocado num esquadrão com componente operacional e tive de fazer o curso porque era necessário. As cartas foi por me ter voluntariado.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? A minha intenção era realizar o máximo possível de cartas para que depois quando saísse tivesse algum instrumento para orientar a minha vida e porque era uma área que me agradava bastante.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim. Se não tivesse tirado as cartas hoje em dia não tinha o meu trabalho atual nem a minha estabilidade financeira.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. As experiências de camaradagem foram únicas e tudo aquilo que sei devo à instituição. Aprendi a conduzir diversos tipos de viaturas, desde pesadas a de transporte de pessoal, o que faz de mim alguém que consegue operar praticamente todas as viaturas da minha empresa e me torna mais polivalente.

11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português? Nos seis anos fiz os quatro cursos.

11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê? Para mim sim, permitiu-me durante o tempo de serviço adquirir valências bastante importantes.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Sim. A profissão que hoje tenho é graças aos cursos que fiz no Exército. Aprendi bastante tanto ao nível da condução como de experiência profissional em lidar com as responsabilidades e obrigações.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim. Nas cartas os intrutores são muito exigentes porque sabem que mais tarde, lá fora, muitos de nós podemos utilizar as cartas. E para além do rigor da instituição militar somos dotados com bastante conhecimento teórico.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? Sobretudo a exigência e a polivalência que adquirimos lá dentro. Um militar está constantemente a cumprir diferentes tarefas o que nos dá um certo nível de desenrasque.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Se falarmos dos cursos ligados à vertente operacional a correspondência é zero. Agora em relação às cartas (de condução) somos muito bem preparados e neste momento eu sou um exemplo do aproveitamento dessa formação.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Talvez permitir que os militares, desde que tenham interesse, para além dos cursos operacionais que praticamente todos fazem

possam realizar uma outra formação voltada para o civil e com correspondências ao nível da sua aplicação.

15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentas no Exército Português? Sim. Ainda estive uns meses desempregado mas neste momento sou condutor de uma empresa que faz transportes ibéricos.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Sem dúvida que sim. Hoje tenho a vida estabilizada apesar dos serviços que faço exigirem alguns dias longe de casa, mas no geral é um trabalho que tem as suas recompensas e eu gosto. O facto de ter sido militar fez com que olhassem para a minha candidatura com outros olhos, isto porque, associado aos serviços de transporte está inerente o tempo que passamos longe de casa e as responsabilidades acrescidas com as viaturas e os materiais que usamos no trabalho.

17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição? Como já disse foi através da formação que recebi que consegui este emprego no civil.

18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego. Sim, estou ligado a uma empresa de transportes.

19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma? Quando me candidatei à vaga de emprego nesta empresa o facto de ter mais cartas para além da pedida e de ter uma grande experiência em serviços de condução foi imediatamente valorizado, tanto que fiquei logo com a vaga.

20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia? Melhor não sei, mais competente sim. Diariamente utilizo conhecimentos que adquiri das formações que frequentei e da experiência de condução que já tinha no Exército. Estou também mais habituado a lidar com a pressão ao nível dos horários e aceito melhor o facto de passar alguns dias longe de casa e de não ser um trabalho rotineiro.

21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras? Quando terminei o contrato estive uns meses desempregado. Neste momento, como disse, sou condutor numa empresa de transportes ibéricos.

22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis? Comparando o serviço que desempenhei lá com o que faço agora posso dizer que lá dentro as chefias são mais exigentes com os horários e com a conservação das viaturas. Para além disso aqui na empresa temos os serviços todos planeados, coisa que no Exército o que mais havia era serviços de última hora e que tinham de ser realizados e que por vezes nos deixavam com o planeamento pessoal bastante de lado.

23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado? Sim. Eu já entrei no limite de idade o que me dificultou o ingresso nos quadros. Da única vez que concorri não entrei.

24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente? Bem. Sabia que tinha cumprido um sonho e um objetivo pessoal e que tinha trazido comigo as competências para ser bem sucedido na área em que trabalho.

25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim, quanto mais cedo melhor. A idade pode atrapalhar, como aconteceu comigo, por isso quem tiver ideia de ir que vá logo. Óbvio que é preciso saber procurar as oportunidades e ser um bom profissional acima de tudo, ninguém pode esperar chegar e ter tudo de mão beijada, é preciso muito sacrifício e dedicação para que as chefias nos deixem ir aos cursos que nos oferecem. Na minha opinião quem quiser entrar para o Exército ou outro ramo tem de saber o que quer, ou investe na sua formação durante esse tempo ou aposta na entrada para os quadros.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências.

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita	x	
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia	x	
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação		x
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação	x	
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros		x
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros		x
Identificação de Oportunidades		x

Apêndice N.º 10 – Entrevistado 8 (ex-militar)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria Nº6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 8 Local: Fafe Data da realização da entrevista
24/07/2018

Hora de início 12:30 Hora do fim 13:45

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Desde o primeiro dia da recruta que aprendi o que era o rigor, a disciplina, o espírito de sacrifício, a abnegação e a responsabilidade por aquilo que fazemos e o que é nosso.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. O espírito de sacrifício e a abnegação estiveram sempre presentes naqueles momentos em que temos exercícios no campo e ficamos uma semana ou mais no mato, sem conforto e sem contacto com a família. A disciplina, o atavio e o cumprir aquilo que nos é determinado é o chamado pão nosso de cada dia no Exército, e sabemos que se não cumprirmos com aquilo que é o nosso dever, e à mínima falha, somos logo penalizados.

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português? A superação. Antes de ingressar no Exército não sabia nem era confiante o suficiente para confiar no meu poder de superação. Hoje em dia sei que não há impossíveis.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim. Tornou-me mais metódico e sensível ao erro. Como durante o período em que estive no Exército sempre desempenhei as funções de atirador considero-me alguém com maior poder de encaixe, superação, discernimento e atento ao que me rodeia.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Para um militar ser bom tem de saber cumprir horários, andar bem uniformizado e cumprir o que lhe é determinado em matéria de serviço. Isto é o básico, depois é também importante estar bem física e mentalmente. É importante ter espírito crítico e ser dinâmico, as chefias gostam quando o pessoal é proativo e não é necessário andar sempre em cima a controlar o trabalho. Deve também possuir conhecimentos técnicos, de cariz militar, saber fazer e estar apto a fazer, ser camarada e fomentar a camaradagem, sem esquecer a capacidade de adaptação às diferentes realidades com que se vai deparando.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Tento ao máximo cumprir os horários sempre que tenho compromissos importantes. Aprendi a encarar o mundo de uma maneira diferente e a pensar duas vezes

antes de fazer qualquer coisa, aprendi a adaptar-me mais facilmente às circunstâncias da vida.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim. Apesar de já não ser militar tento reger a minha conduta pelos princípios onde me enquadrei 7 anos. Sou mais empenhado e responsável aquilo que faço, seja trabalho ou não. Tenho orgulho em dar o melhor de mim em cada coisa que faço e de poder dizer que um dia fui militar.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Não, sempre fui calmo e sossegado, prefiro passar despercebido e fazer bem aquilo que me é exigido.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Posso dizer que foi o sonho de criança. Em pequeno ficava maravilhado com as histórias dos meus dois tios que tinham estado nos comandos. O meu pai também tinha ido à tropa e foi condutor.

6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português? Bem... Positivo... Os laços de camaradagem que aqui se criam, a quantidade de armamento em que mexi, as técnicas de combate que treinamos até à exaustão durante os exercícios. Foi uma boa maneira de conhecermos o nosso próprio eu e o camarada que está ao nosso lado e com quem convivemos dias a fio no meio da privação. De negativo não tenho nada, estou certo que tudo o que aprendi valeu bem o sacrifício.

6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso? A minha única expectativa quando entrei era acabar a recruta e tentar ir em missão para deixar os meus familiares orgulhosos de mim. Sempre dei o melhor de mim, durante e após a recruta, e acabei por participar numa missão no Kosovo. Posso dizer que saí realizado profissionalmente.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim, fiz o curso de atirador explorador porque estava no esquadrão de reconhecimento e quando chegamos da recruta era necessário formar atiradores. De resto fiz o curso de cabos em 2014.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Para o curso de atiradores foi por nomeação superior. No curso de cabos foi oferecimento, naquela altura quem seleccionava os soldados para ir ao curso de cabos eram os cabos mais antigos do esquadrão. Eles é que davam o parecer, se merecíamos ou não ir ao curso, ao comandante de esquadrão. E como os cabos antigos

têm um papel importante no funcionamento do esquadrão, por norma, o que eles dissessem nessa matéria era tido em conta pelo comandante de esquadrão.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? O meu objetivo era poder subir na carreira e ganhar mais um pouco. Claro que estava ciente das responsabilidades mas não fui ao curso de cabos por acaso, eu mereci pelo trabalho que tinha vindo a desenvolver.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sem dúvida. Aprendi a comandar soldados, a ser um exemplo dentro e fora da minha classe. Se quando ainda era maçarico eu olhava para o cabo mais antigo como um exemplo, certamente quando chegou a minha altura com os maçaricos não era diferente.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Aprendi a dar tiro e a manusear diferentes armas. Aprendi técnica e tática de combate, aprendi a sobreviver no mato, aprendi a comunicar de diferentes formas e a comandar os meus soldados, técnicas de socorrismo e de orientação. Enquanto militar sei que era bastante completo. Com isto aprendi a ter um raciocínio mais calmo, consciente e a resistir a situações de stress.

11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português? Lá só fui aos dois cursos que referi.

11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê? Não. Gostava de ter tido oportunidade de fazer mais cursos mas não foi permitido, por impedimentos como não reunir as condições necessárias para frequentar determinado curso.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Enquanto militar sinto-me realizado porque aprendi imenso. Mas se olhar para trás fico um pouco triste por não ter aproveitado para fazer algum curso que desse cá para fora.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim, sempre fui bastante empenhado e motivado o que fez com que tivesse sempre bons resultados.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? No meio civil existe uma maior tolerância ao erro, o que é compreensível. Lá no exército somos formados para todo o tipo situação e de forma bem mais exigente, física e psicologicamente.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Não. Para quem só fez cursos operacionais, de cariz militar, no final do contrato não tem nenhum reconhecimento cá fora.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Criar um protocolo em que todos os militares que quisessem pudessem ter oportunidade de frequentar cursos equivalentes ao civil. Assim evitava que muito pessoal ao final de 6/7 anos ficasse praticamente como entrou.

15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentas no Exército Português? Não.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Não. Como ainda estou desempregado e tenho ido a algumas entrevistas de emprego, pelo menos para já, não tem sido relevante.

17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição? Não tenho utilizado, estou desempregado quase à um ano, desde que saí do Exército.

18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego. Ainda não tenho emprego.

19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma? Aparentemente ainda não serviu de nada, caso contrário já estaria empregado. No entanto, já fui chamado a algumas entrevistas por ter sido militar, pena não ter ficado por não ter os cursos obrigatórios (curso de segurança e curso de vigilante).

20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia? Sim. Com os meus 7 anos de experiência no Exército tornei-me mais maduro profissionalmente e capaz de resistir às adversidades. Tento ao máximo fazer valer os meus princípios e ter uma conduta íntegra na sociedade.

21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras? Ainda não arranjei trabalho. Como no meu último ano de contrato entrei na universidade tenho-me dedicado ao meu curso de psicologia.

22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis? Enquanto militar temos de saber lidar diariamente com a pressão e com a responsabilidade do material que operamos e temos sobre a nossa alçada. Temos também

de ter um grande poder de encaixe e um grande sentido de abnegação para conseguirmos prescindir de tudo para a qualquer momento cumprir uma missão imprevista, o que no exército acontece frequentemente. Lá não temos horários e estamos permanentemente disponíveis.

23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado? Sim, gostava de ter entrado para os quadros para sargento mas reprovei duas vezes seguidas nas provas escritas.

24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente? Reagi bem. Apesar de estar muito ligado ao Exército sabia que podia ser temporário e que teria de me desenrascar de algum modo cá fora. Desde que saí tenho procurado algum emprego que me permita conciliar com os estudos do meu curso.

25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Se for mesmo isso que a pessoa quer sim. Que vá, veja como é e depois decida o que fazer à vida. É uma boa oportunidade para concorrer aos quadros ou depois à GNR. Se for para ter um percurso idêntico ao meu não aconselho no final fica só o gosto de terem cumprido o sonho, e isso não paga as contas ao final do mês quando acabar os 6/7 anos.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências.

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação		x
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita		x
Trabalho em Grupo	X	
Orientação para o Cliente		x
Resolução de Problemas	x	
Numeracia		x
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação	x	
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios		x
Tolerância ao Stress	X	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação	x	
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros	x	
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros		x
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º11 – Entrevistado 9 (ex-militar)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 9 Local: Porto Data da realização da entrevista
4/07/2018

Hora de início 15:00 Hora do fim 16:15

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Neste meu percurso de 6 anos em que passei pela instituição aprendi a gerir de forma eficaz os recursos disponíveis para resolver os problemas e cumprir as missões que nos são dadas. Enquanto chefe de uma secção de transmissões aprendi a planear, organizar e a liderar pessoas. Quando passei pela experiência de formador sinto que a minha confiança e o poder de comunicação foram bastante desenvolvidos, o facto de ser responsável por tantos formandos e ter de dar várias instruções fez com que crescesse bastante em termos profissionais.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Enquanto instrutor tive de ministrar formação na área funcional a que pertença, por exemplo montar e operar equipamentos rádios em viaturas blindadas. A necessidade de transmitir de forma assertiva os conteúdos faz com que seja necessário desenvolver a nossa capacidade comunicativa. Como chefe de secção tive de desenvolver competências de comando e controlo de homens, como por exemplo na atribuição de tarefas diárias aos mesmos e respetiva supervisão. Esta gestão de recursos é muitas vezes ingrata porque as tarefas não diminuem consoante os recursos e, como tal, somos obrigados diariamente a fazer uma gestão dos mesmos em prol das necessidades (ex.: só temos dois militares para fazer uma tarefa que exige mais pessoas, o que leva a uma necessidade de gerir os meios humanos e tempo para cumprir com as missões pretendidas).

1.2 Recorda-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português? Sim. Até ter ingressado no Exército nunca tinha dado formação. E foi uma agradável surpresa porque considero ter uma certa aptência para a tarefa.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sim. Ingressar no Exército fez-me potencializar competências que não tinha, ou pensava que não tinha, como por exemplo capacidade de liderar e instruir. Relativamente a competências académicas a minha especialidade (transmissões) estava inserida na vertente de campanha, isto é, operacional, o que para integração no mundo civil nada serviu.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Acho que é importante a consciência do sentido de dever, a

responsabilidade, a capacidade de trabalhar em equipa e de comunicar de forma eficaz e assertiva.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Utilizo todas, aquilo que aprendemos é usado em todo o lado. É algo que depois de fazer parte de nós não nos abandona.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Sim. Todo o sentido do dever, responsabilidade, assiduidade e maneira de estar faz com que no meu dia a dia seja demasiado exigente comigo próprio e com outras pessoas, acredito que podemos sempre dar mais de nós próprios em prol de um objetivo comum. Também a forma de comunicar, sou mais confiante e participativo nas discussões de trabalho.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim. Apesar de considerar uma característica associada a mim, desde muito novo, o facto de ter sido militar potenciou o estar constantemente atento aos pormenores e ao que me rodeia no quotidiano. Já me aconteceu de estar em num lugar e ser o único a aperceber-me de comportamentos pouco normais, como utilização de drogas por exemplo.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? O que me levou a inscrever no Exército foi sobretudo a necessidade de estabilidade financeira.

6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português? Bem, de aspetos positivos temos os valores que nos são incutidos desde o primeiro dia, como é o caso da camaradagem, o espírito de corpo, o sacrifício e a abnegação. De negativo temos os sistemas de formação que se encontram desatualizados e os poucos incentivos a quem acaba de prestar o seu serviço militar. Se não formos nós a procurar por alternativas levamos um “chuto” no final do contrato.

6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso? Quando entrei para o Exército as minhas expectativas não eram muitas a não ser a estabilidade financeira. Acontece que ganhando essa mesma estabilidade ao ingressar, fui criando o meu percurso com expectativas de sair mais estruturado tanto a nível académico e financeiro como de experiência profissional. Ao não criar expectativas também não saí desiludido porque desde muito cedo identifiquei as lacunas existentes internamente a nível de formação, reconhecimento civil das mesmas e mesmo no reconhecimento a nível das funções. Falando em factos, eu fui Sargento de Transmissões do Exército, como toda a gente sabe

e reconhece internamente, sendo como uma área técnica e exigente, ao solicitar a Declaração de Equiparação de Funções pelo CIOFE este mesmo teve dificuldade em integrar-me civilmente em funções de categoria de assistente técnico na Função Pública, pois integrou-me por várias vezes em funções de assistente operacional. Ora, por muito insignificante que isto pareça, a nível de concurso Público faz toda a diferença. Posso afirmar que se eu não tivesse feito o meu próprio currículo académico, hoje, todos estes anos seriam, passo a expressão, “inúteis” para o mercado de trabalho.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? A formação que frequentei foi tudo na área das comunicações: Redes IP, modos de comunicação e Criptografia, tudo depois da especialidade feita.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? As duas. Dos cursos que disse à pouco foi através de nomeação. Quando era soldado e quis ir ao Curso de Sargentos RV/RC foi por vontade própria.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? A formação voluntária foi referente ao Curso de Sargentos RV/RC, fora o isso não frequentei mais nenhuma formação adicional de forma voluntária. Foi ao curso porque vi uma oportunidade de progredir na instituição e porque achava que tinha um certo jeito para liderar.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Sim, para realização e potenciação pessoal. Enquanto Sargento temos uma componente de liderança que é bastante útil no mercado de trabalho. No entanto, e infelizmente, ainda não é averbada. Quando me desloquei ao CIOFE para pedir a Declaração de Equiparação de Funções essa componente não me foi valorizada.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Sim. Uma vez que sou fui de Transmissões a minha formação para quem segue informática seria útil. Pessoalmente ajudou me melhorar questões na ótica do utilizador, apesar não ter intenções de seguir nada na área.

11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português? Muito poucas vezes, ou mesmo raramente. Por questões de agenda (ex.: exercícios, ou limitação por questões de requisitos) quase sempre fui impedido de frequentar formações do meu agrado.

11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê? Não, gostava de ter tido acesso a mais cursos e oportunidade de os frequentar.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Pessoalmente estou satisfeito pela componente prática que o Exército me deu para explorar naquilo que fui treinado e formado, no caso de liderança e/ou comando de homens. Quanto à formação não, pois, esta foi rara. A minha área académica (Direito) em nada tem haver com área técnica de Comunicações, apesar de esta ajudar em certa parte. Mas caso seguisse a área de informática, por exemplo, ficaria muito insatisfeito porque a formação é muito curta em duração e escassa ao longo da carreira, como também apresenta dificuldade em ser averbada na certificação no civil.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim, apesar de muito poucas.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? Quanto à administração da formação no Exército devo dizer que temos formadores muito competentes. No entanto alguns pecam pela falta de atualização da mesma. No geral considero que a formação no exército é mais rígida que no mundo civil, apesar de muitas das vezes ter como objetivo o preenchimento de lacunas e não de valorização dos militares, principalmente contratados.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? No meu caso sendo de Transmissões sim, pois muito dos conteúdos e materiais com que trabalhei são comuns a quem trabalha com informática.

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Julgo ser importante haver um planeamento para que a formação ministrada a um determinado posto, ou função, fosse equiparada a uma função civil, obrigatoriamente, de modo a facilitar a emissões de certificados. Para quem não pretende fazer carreira na instituição, ou não pode por impedimentos legais, seria uma mais valia e atribuída uma merecida valorização ao tempo dedicado na instituição.

15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Não. Ainda estou à procura de emprego e a aproveitar para terminar a minha licenciatura.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? Apesar de tudo, sim foi bastante útil e estou muito grato pelas possibilidades que tive. Todas as minhas competências foram potenciadas e melhoradas, tanto pessoalmente como

profissionalmente. No entanto a nível de formação o Exército é muito deficitário, e todas as que tenho hoje e reconhecidas foram adquiridas por mim no mundo civil.

17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição? Não tenho utilizado.

18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego. Ainda não tenho.

19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma? Não e Sim. Não porque acho que poderia ter realizado mais formações, se me tivesse sido permitido, e consequentemente ver o meu CV valorizado. Sim porque já fui a entrevistas em que o facto de ter uma experiência de 6 anos na instituição militar foi valorizado ao longo da mesma. Valorizado no sentido em que o perfil militar ainda é bem visto pelos empregadores e pela sociedade, somos encarados como alguém que não tem medo de trabalhar para chegar ao sucesso.

20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia? Apesar do que me trouxe às fileiras ter sido a questão financeira, logo seguida tornou-se uma paixão laboral. Portanto, sem dúvida que me tornei melhor profissional pelo esforço que a própria instituição exige de nós 24 horas por dia, 7 vezes por semana. Independentemente de qualquer problema que possa existir, em qualquer empresa civil no mercado de trabalho, será muito facilmente ultrapassado pela preparação que temos e por aquilo que estamos habituados dar de nós. Acredito que ser militar é isso, é prescindir de tudo para fazer cumprir a missão que nos é dada.

21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras? Como saí à pouco tempo tenho só dedicado tempo a acabar os meus estudos (licenciatura).

22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis? A disciplina. Dúvido que encontre uma profissão onde o nível de disciplina seja equivalente.

23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado? Não, pela limitação do meu posto no exercício de determinadas funções. Acho que tenho potencial para desempenhar funções mais exigentes e de maior responsabilidade.

24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente? Bem. Tenho aproveitado para me focar nos estudos e concorrer a concursos públicos.

25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim, caso o objetivo fosse ganhar experiência e, em simultâneo, seguir carreira ou continuar a estudar. Caso o objetivo fosse só pela experiência militar, definitivamente, não aconselharia pois prejudicaria qualquer cidadão a nível curricular e formativo. São muitos anos para congelar uma carreira em detreimento de uma experiência, que apesar de rica em experiências, neste momento não compensa em virtude dos fracos regimes de incentivos.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências.

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação	x	
Comunicação Oral	x	
Comunicação Escrita	x	
Trabalho em Grupo	x	
Orientação para o Cliente	x	
Resolução de Problemas	x	
Numeracia		x
Línguas Estrangeiras		x
Autonomia	x	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação		x
Liderança	x	
Recolha e Tratamento de Informação	x	
Planeamento/Organização	x	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	x	
Espírito Crítico	x	
Compromisso Ético	x	
Sensibilização para os Negócios	x	
Tolerância ao Stress	x	
Autoconfiança	x	
Cultura Geral	x	
Finanças/Contabilidade		x
Atenção ao Detalhe	x	
Influência/Persuasão	x	
Capacidade para Questionar	x	
Capacidade para Ouvir	x	
Relacionamento Interpessoal	x	
Planeamento - Ação	x	
Negociação	x	
Apresentação Pessoal	x	
Iniciativa	x	
Persistência	x	
Autocontrolo	x	
Tomada de Decisão	x	
Motivação	x	
Gestão de Conflitos	x	
Motivação dos Outros	x	
Criação de Laços/Redes	x	
Assunção do Risco	x	
Desenvolvimento dos Outros	x	
Identificação de Oportunidades	x	

Apêndice N.º12 – Entrevistado 10 (ex-militar)

Guião para a Entrevista

A presente entrevista, composta por três partes, tem como objetivo avaliar a pertinência da formação obtida no Exército Português para o desenvolvimento de competências em contexto de trabalho. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre o Regimento de Cavalaria N.º6 e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Entrevista n.º 10 Local: Braga Data da realização da entrevista
12/08/2018

Hora de início 18:00 Hora do fim 19:10

Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade**

3. **Naturalidade**

4. Atividade profissional anterior à entrada no Exército

Estudante Trabalhador-Estudante Trabalhador

Desempregado à procura de emprego Desempregado à procura do 1º emprego

Outras

5. Classe profissional em que desempenha funções

Oficial Sargento Praça

6. **Especialidade no Exército**

7. Tempo de serviço

Menos de 2 anos 2 anos 3 anos 4 anos

5 anos 6 anos 7 anos

8. Habilitações académicas

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

8.1. **Qual a área da formação académica?**

Parte II – Entrevista

1. Que competências considera ter desenvolvido enquanto esteve no Exército Português? Ao longo da minha carreira militar desenvolvi um conjunto de competências que me serão muito úteis quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Assim sendo, posso destacar as seguintes, capacidade de trabalhar sob stress, capacidade de resolução de questões complexas, pensamento crítico, capacidade empreendedora/iniciativa, altruísmo, objetividade, autocontrolo, trabalho em equipa, liderança, dinamismo, capacidade de trabalhar em diferentes contextos com elementos de outras nacionalidades, entre outras.

1.1 Descreva com alguns exemplos a utilização e a necessidade de recorrer a essas competências. Atualmente, num mundo tão dinâmico e globalizado é cada vez mais importante sermos polivalentes em diversas áreas, assim sendo, as competências adquiridas em contexto militar permitem-me encarar o mercado de trabalho de um modo mais confortável, pois a capacidade de trabalhar sob pressão e stress é altamente valorizada e ajuda a mitigar o erro aquando destas situações de tensão. O pensamento crítico é algo que deve fazer parte da condição humana, como tal, é usado em todos os momentos decisivos da vida. O dinamismo pode e deve ser associado à capacidade empreendedora pois, deste modo sou encarado como uma mais valia e um ativo importante para qualquer organização.

1.2 Recordar-se de alguma competência que desconhecesse possuir até ter ingressado no Exército Português? Honestamente não, dado que sou bastante seguro das minhas capacidades. Contudo, sinto que melhorei bastante as competências que já possuía, dando um salto qualitativo bastante considerável.

2. Considera que o Exército Português fez de si uma pessoa diferente? Porquê? Sinceramente sim. Transmitiu-me e incutiu-me valores que não se conseguem adquirir facilmente na vida. A resiliência, o espírito de corpo, o espírito de sacrifício, a abnegação, entre outros são dados que fazem de mim uma pessoa muito mais completa e preenchida, e que me serão úteis para todas as etapas da minha vida.

3. Que competências considera mais importante um militar possuir bem desenvolvidas? Capacidade de trabalhar sob stress, capacidade de resolução de questões complexas, pensamento crítico, capacidade empreendedora.

3.1 Das competências referidas anteriormente quais é que utiliza regularmente no seu dia a dia? Capacidade de trabalhar sob stress, Capacidade de resolução de questões

complexas, Pensamento crítico, altruísmo, objetividade, autocontrolo, trabalho em equipa, liderança.

4. Nos dias de hoje o seu comportamento é influenciado pelas experiências que viveu dentro da instituição militar? Dê exemplos. Obviamente que sim, o facto de saber dar e cumprir ordens acompanham-me ao longo da vida. O saber estar e saber ser, a capacidade de adaptação a diferentes contextos, etc.

5. Já alguma vez teve alguma atitude no seu quotidiano em virtude da formação obtida na instituição militar? Se sim, fale um pouco sobre essa(s) atitude(s). Sim, todas as ações que acabo por tomar no quotidiano acabam por ser influenciadas pelo tipo de experiências e aprendizagem que vamos tendo ao longo da vida. A passagem pela Instituição Castrense, deixou marcas indeléveis para toda a vida, pautando assim a nossa forma de ser e de estar.

6. Quais os motivos que o fizeram ingressar no Exército Português? Acima de tudo experimentar novos desafios, conhecer uma nova realidade e colocar-me à prova.

6.1 Que aspetos positivos e negativos retém do período em que pertenceu ao Exército Português? Dado ser uma pessoa bastante otimista relevo os aspetos mais positivos. Como referi anteriormente, a passagem pela Instituição Militar venceu a minha personalidade, permitiu-me encarar as temáticas de um modo distinto, melhorou bastantes capacidades e competências que já possuía e fez-me adquirir outras. Sem qualquer sombra de dúvida que me transformou numa pessoa melhor, mais capaz, preparada e completa em todos os aspetos. Quanto aos aspetos menos positivos destacaria a sobrecarga de trabalho a que os militares estão a ser submetidos neste momento, em grande parte devido à falta de efetivos nas fileiras das Forças Armadas.

6.2 Durante a sua experiência no Exército Português quais foram as suas expectativas e como é que elas pautaram o seu percurso? Devido ao facto de ser uma pessoa bastante ambiciosa e trabalhadora, felizmente, ao longo do meu percurso militar consegui sempre atingir e por vezes superar até as minhas expectativas.

7. Obteve formação ministrada no Exército de acordo com a sua especialidade? Que formações frequentou no âmbito da especialidade? E outras? Sim, tirei a formação normal para um militar da minha classe, com o complemento da especialidade à qual pertença. Ou seja, para além da formação ministrada na minha especialidade, não frequentei mais nenhuma formação relacionada com a mesma.

Ao longo do meu percurso militar tirei mais duas formações para além da minha especialidade, uma em combate a fogos florestais e outra em atendimento ao público e informação ao Regime de Voluntário e Regime de Contrato.

8. As formações que frequentou foram de cariz voluntário ou através de nomeação pelo escalão superior? Infelizmente, foram todas através de nomeação pelo escalão superior. Todas as formações que desejei frequentar e pelas quais manifestei e formalizei o meu interesse, nunca foram aceites.

8.1. Se frequentou formações de cariz voluntário, quais as suas motivações? Frequentei a Curso de Formação de Oficiais de cariz voluntário, pelo facto de achar que tinha competências e capacidades para superar esta formação.

9. Considera ter sido importante frequentar as formações em que participou? Porquê? Apesar de ser nomeado para as formações *supra* referidas, considero que a sua frequência e conclusão são sempre uma mais valia a nível pessoal e profissional.

10. As formações frequentadas permitiram-lhe desenvolver mais competências no âmbito profissional? Quais? Dê exemplos. Considero que sim. Capacidade de negociação, capacidade de argumentação, objetividade e assertividade. Por exemplo, consigo passar uma mensagem mais clara e assertiva.

11. Com que frequência teve acesso a formação por parte do Exército Português? Infelizmente, tive pouquíssimo acesso à formação ministrada por parte do Exército Português.

11.1 Essa frequência para si foi satisfatória? Porquê? Relativamente à reduzida formação que tive, considero que foi satisfatória. Porque me muniram de ferramentas para o resto do meu percurso profissional. Gostava de ter podido frequentar mais formações para as quais me tinha oferecido.

12. Sente-se satisfeito profissionalmente por ter frequentado alguma formação no Exército Português? Profissionalmente considero que a formação que frequentei no Exército não me irá trazer nada de especial para o meu futuro.

12.1 Considera ter obtido um bom desempenho ao longo das formações que frequentou na instituição? Sim, felizmente sempre obtive bons resultados e bons desempenhos nas formações que frequentei.

13. Que diferenças consegue apontar entre a formação ministrada no Exército Português e a formação no meio civil? A formação ministrada no Exército é mais flexível e menos exigente a nível académico (mais prática) que a formação ministrada no meio civil.

14. Considera que a formação ministrada no Exército Português corresponde às exigências do mercado de trabalho civil? Da minha parte, dada a reduzida formação que obtive no Exército Português considero que a formação ministrada não corresponde às exigências do mercado de trabalho civil

14.1 Como acha que se poderia tornar a formação no Exército Português mais aproximada ao mercado de trabalho civil? Em primeiro lugar, considero que deveria ser ministrada mais formação no Exército (nível quantitativo) e permitir que os seus homens a pudessem frequentar. Em segundo lugar, considero que deveriam ser criadas mais parcerias entre o Exército e entidades civis de excelência de modo a poder melhorar a qualidade da formação ministrada.

15. Teve a oportunidade de exercer funções no mercado civil de acordo com as formações frequentadas no Exército Português? Não. Penso que ainda existe um grande desajustamento entre a formação ministrada no Exército e as necessidades de formação do mercado de trabalho civil.

16. Considera que o seu período de permanência nas fileiras foi uma mais valia no ingresso e/ou regresso ao mercado de trabalho civil? Porquê? De grosso modo, considero que sim, dado que adquiri um conjunto de competências que me tornam diferente da oferta existente no mercado de trabalho.

17. Como tem utilizado a formação que recebeu no Exército Português após ter terminado o seu período contratual com a instituição? Infelizmente não lhe tenho dado qualquer tipo de utilidade.

18. O seu novo emprego tem alguma ligação ao Exército Português? Se sim, especifique o tipo de emprego. Não.

19. Sente que o seu currículo já foi valorizado em virtude de ter pertencido ao Exército Português? Se sim, de que forma? Sim, o facto de ter pertencido à Instituição Castrense é considerada uma mais-valia em termos curriculares. As organizações discriminam positivamente esse facto.

20. Acredita ser um melhor profissional por ter pertencido ao Exército Português? Em que medida isso o influencia no dia a dia? Sim, sem dúvida. Como referi anteriormente, adquiri um conjunto de competências e capacidades que me diferenciam da oferta existente no mercado de trabalho.

21. Qual a sua profissão atual? Que atividades desempenhou após sair das fileiras? Neste momento não tenho atividade profissional a tempo inteiro. Contínuo com a minha

atividade de árbitro de Futsal da Federação Portuguesa de Futebol, que já desempenho há alguns anos, e estou a investir numa pós-graduação em Gestão de Pessoas.

22. Quais as principais diferenças entre profissão militar e as demais profissões civis? Acima de tudo, a disponibilidade que é exigida na função militar, sempre com o sacrifício do conforto pessoal.

23. Se tivesse oportunidade de permanecer na instituição teria ficado? Sim.

24. Como reagiu ao período seguinte à saída das fileiras? O que fez profissionalmente? Reagi normalmente, felizmente ao longo da minha curta carreira militar fui-me preparando para a saída da organização.

25. Aconselharia o ingresso em Regime de Contrato? Porquê? Sim, caso os futuros militares entrem com objetivos e estejam realmente dispostos a cumpri-los. Caso contrário, não aconselho o ingresso nas Forças Armadas.

Parte III – Competências adquiridas durante o percurso militar

Durante a prestação do serviço militar adquiriu um conjunto de competências.

Assinale com uma cruz (x) a aquisição, ou não, de cada uma das competências descritas.

Competência	Aquisição	
	Adquiri	Não adquiri
Tecnologias de Informação e Comunicação	X	
Comunicação Oral	X	
Comunicação Escrita	X	
Trabalho em Grupo	X	
Orientação para o Cliente		X
Resolução de Problemas	X	
Numeracia	X	
Línguas Estrangeiras	X	
Autonomia	X	
Adaptação à Mudança	x	
Inovação		X
Liderança	X	
Recolha e Tratamento de Informação		X
Planeamento/Organização	X	
Conviver com a Multiculturalidade/Diversidade	X	
Espírito Crítico	X	
Compromisso Ético	X	
Sensibilização para os Negócios		X
Tolerância ao Stress	X	
Autoconfiança	X	
Cultura Geral	X	
Finanças/Contabilidade		X
Atenção ao Detalhe	X	
Influência/Persuasão	X	
Capacidade para Questionar	X	
Capacidade para Ouvir	X	
Relacionamento Interpessoal	X	
Planeamento - Ação	X	
Negociação		X
Apresentação Pessoal	X	
Iniciativa	X	
Persistência	X	
Autocontrolo	X	
Tomada de Decisão	X	
Motivação	X	
Gestão de Conflitos	X	
Motivação dos Outros	X	
Criação de Laços/Redes	X	
Assunção do Risco	X	
Desenvolvimento dos Outros	X	
Identificação de Oportunidades		X

Anexos

Índice de anexos

Anexo 1 – Declaração para autorização do nome da instituição

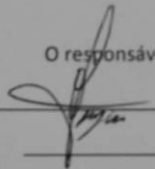
Anexo 1 – Declaração para autorização do nome da instituição

Declaração para autorização da divulgação do nome da instituição

Eu, Major de Cavalaria NIM 13592098 Orlando José Rodrigues Gomes, Chefe da Secção de Formação do Regimento de Cavalaria N.º6, declaro que autorizo a divulgação do nome da instituição no relatório de estágio do aluno João Fernando Da Silva Louro, com o título "A diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar. Proximidades e distanciamentos", integrado no mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Braga, 14 de junho de 2018.

O responsável



A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read 'Orlando J. Rodrigues Gomes'.

(Maj Cav O. Gomes)