

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2020/2021**



TII

**EDIFICAÇÃO DE CAPACIDADE DE FORMAÇÃO NÃO
PRESENCIAL NA MARINHA: PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Nuno Miguel Martins Moreira da Costa

1TEN M



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

EDIFICAÇÃO DE CAPACIDADE DE FORMAÇÃO NÃO
PRESENCIAL NA MARINHA: PERSPETIVAS DE
DESENVOLVIMENTO

1TEN M Nuno Miguel Martins Moreira da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2020/2021 2ª Ed

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

EDIFICAÇÃO DE CAPACIDADE DE FORMAÇÃO NÃO
PRESENCIAL NA MARINHA: PERSPETIVAS DE
DESENVOLVIMENTO

1TEN M Nuno Miguel Martins Moreira da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2020/2021 2ª Ed

Orientador: CMG Carlos Alberto Pereira Simões

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Nuno Miguel Martins Moreira da Costa**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Edificação de Capacidade de Formação Não Presencial na Marinha: Perspetivas de Desenvolvimento**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2020/2021 2.ª Edição** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **12 de julho de 2021**

Nuno Miguel Martins Moreira da Costa

Assinatura



Agradecimentos

Entre conceitos diversos, nem sempre conhecidos, livros, artigos, revistas ou trabalhos anteriores, a dimensão de uma investigação não se afigura simples. São inúmeros os momentos de ansiedade, de frustração na busca por ideias e parágrafos que façam sentido e sobretudo, de expectativa, da nossa expectativa, da expectativa dos que gostam de nós.

Neste espaço, dedicado à nossa formação enquanto indivíduos, sacrificamos o tempo e atenção que podemos dedicar a quem gostamos, pedimos paciência, disponibilidade e colaboração, para que nos possamos dedicar inteiramente ao nosso desafio, perante um desafio atual com proporções maiores que aquelas que pudéssemos imaginar há um par de anos atrás.

Quero agradecer à Patrícia por toda a paciência, sobriedade e equilíbrio que sempre manteve. Pelo papel reforçado de mãe que desempenhou e pelo papel de esposa, companheira e amiga, o meu porto seguro.

Gostaria de agradecer aos meus pais, pela atenção e confiança que demonstram, pela experiência e pelo exemplo, aos quais procurarei sempre, mais que tudo, deixar orgulhosos.

Aos meus avós, por acreditarem mais em mim que eu próprio e por muitas vezes, sem perceber bem como, me conseguem ajudar, decisivamente.

À Comandante Sara Reino, pela partilha dos seus conhecimentos e ideias, que em muito contribuíram para a organização do meu trabalho.

Ao meu orientador, Sr. Comandante Pereira Simões, pela paciência e pelo apoio prestado.

Para a minha Benedita e para quem está a chegar, acima de todos, aos quais dedicarei toda a essência da minha vida e sempre, o melhor de mim.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura, enquadramento conceptual e metodologia	4
2.1 Enquadramento teórico e conceptual	4
2.2 Metodologia e método.....	9
2.2.1 Metodologia.....	9
2.2.2 Método.....	9
3. A capacidade de formação não presencial na Marinha	10
3.1 A FaD no SFPM.....	10
3.2.1 Doutrina	12
3.2.2 Organização	12
3.2.3 Treino.....	12
3.2.4 Material.....	12
3.2.5 Liderança	13
3.2.6 Pessoal	13
3.2.7 Infraestruturas	13
4. O desenvolvimento da capacidade de FaD.....	14
4.1 Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças.....	14
4.1.1 Potencialidades	14
4.1.2 Vulnerabilidades	14
4.1.3 Oportunidades.....	15
4.1.4 Ameaças.....	15
4.2 Perspetivas de desenvolvimento.....	15
4.2.1 Alinhamento da FaD com o meio envolvente	16
4.2.2 Perspetivas de desenvolvimento	17
5. Conclusões	22
Referências Bibliográficas	25



Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de Análise	Apd A-1
Apêndice B — Matriz SWOT	Apd A-2

Índice de Figuras

Figura 1 - Missão do SFPM	5
Figura 2 - Materialização da ASF no ciclo formativo.....	6
Figura 3 - Elementos funcionais de uma capacidade	8

Índice de Quadros

Quadro 1 - Objetivo geral e objetivos específicos	2
Quadro 2 - Objetivo geral e objetivos específicos	2
Quadro 3 - Execução dos cursos de formação contínua do SFPM	11
Quadro 4 – Potencialidades.....	14
Quadro 5 – Vulnerabilidades	14
Quadro 6 – Oportunidades	15
Quadro 7 – Ameaças	15



Resumo

Através do presente estudo, procurou-se analisar o papel da formação não presencial na Marinha assim como, deduzir algumas perspetivas de desenvolvimento desta capacidade no seio do sistema de formação profissional próprio da organização.

Por forma a alcançar os objetivos propostos, adotou-se um raciocínio indutivo, baseado numa estratégia qualitativa e no desenvolvimento de um estudo de caso.

A análise efetuada permitiu identificar algumas fragilidades na atual capacidade de formação a distância existente. As fortes restrições de pessoal que a Marinha enfrenta, associadas a um papel quase que inexistente no sistema de formação profissional, remetem a formação a distância para um plano mais propenso à sua extinção que mais propriamente ao seu desenvolvimento. No entanto, os graves efeitos que a pandemia impôs, evidenciaram a necessidade elementar de se adaptar algumas das atuais estratégias, onde se inclui a formação. Com o afastamento social, as estratégias clássicas de ensino perderam caminho, oferecendo lugar às soluções a distância como resposta fundamental de recurso. Entendeu-se, porventura, que estas não deveriam ser apenas respostas à crise pandémica, mas antes, ferramentas disponíveis a todo o momento.

Em conclusão, embora a formação não presencial enfrente inúmeros desafios, talvez nunca como agora, o alinhamento estratégico permita de forma inequívoca, reforçar esta capacidade.

Palavras-chave: Marinha; Formação a distância; Capacidade; Sistema de Formação Profissional



Abstract

This study aims to analyze the role of distance education in the Navy, as well as to deduce some perspectives on the development of this capacity within the organization's own professional training system.

In order to achieve the proposed objectives, an inductive reasoning was adopted, based on a qualitative strategy and on the development of a case study.

The analysis carried out, allowed to identify some weaknesses in the current existing distance education capacity. The strong personnel restrictions faced by the Navy, associated with an almost non-existent role in the professional education system, make this strategy more prone to its extinction than to its development. However, the serious effects that the pandemic imposed, highlighted the elementary need to adapt some of the current strategies, which include education. With social distancing, classical teaching strategies lost their way, offering space to distance solutions as a fundamental resource response. It was understood, perhaps, that these should not only be responses to the pandemic crisis, but rather tools available at all times.

In conclusion, although distance education faces numerous challenges, perhaps never like it is now, strategic alignment, unequivocally, allows to reinforce this capacity.

Keywords: *Navy; Distance Education; Capacity; Professional Education System*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ASF	Abordagem Sistémica da Formação
<i>b-learning</i>	<i>Blended Learning</i>
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CNED	Centro Naval de Ensino à Distância
DEM	Diretiva Estratégica de Marinha
DF	Direção de Formação
DOTMLPI	Doutrina; Organização; Treino; Material; Liderança; Pessoal; Infraestruturas
ECF	Escolas e Centros de Formação
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
FaD	Formação a Distância
FFAA	Forças Armadas
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IUM	Instituto Universitário Militar
LA	Linha de Ação
MESUP	Manual da Qualidade da Formação
NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OQF	Observatório da Qualidade da Formação
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
PAAF	Plano Anual Atividades de Formação
PAFE	Plano de Atividades de Formação no Estrangeiro
PAFM	Plano de Atividades de Formação da Marinha
PAFN	Plano de Atividades de Formação Nacional
PCF	Plano de Continuidade da Formação
RH	Recursos Humanos
SFPM	Sistema de Formação Profissional da Marinha
<i>SWOT</i>	<i>Strength; Weakness; Opportunities; Threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
UPM	Unidade Politécnica Militar



1. Introdução

O profundo desenvolvimento tecnológico verificado ao longo das últimas décadas alterou, inevitavelmente, a forma de estar da sociedade. Seja pelo volume de informação disponível, pela complexidade dos sistemas existentes, pelos crescentes níveis de competitividade empresarial ou, pela elementar necessidade de acompanhar todo este progresso, nunca como hoje, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais foi tão relevante. Não apenas se encontra o desenvolvimento tecnológico intimamente associado à génese da formação a distância (FaD) como também, é o mesmo que permite que a mesma se estabeleça no contexto atual como uma oferta formativa válida, segura e robusta.

As Forças Armadas (FFAA), pela especificidade das suas missões ou pelo papel ativo na inovação e desenvolvimento, não se poderão dissociar desta necessidade imperativa de adequar a formação ministrada aos seus militares assim como, de garantir uma contínua adaptação das suas competências.

É inevitável, contudo, a referência à situação pandémica e ao impacto global que desta resultou. Na perspetiva de Ceitil (2020, p. 32) é uma absoluta ironia que após tantos anos a derrubar fronteiras entre países, globalizar relações e sobretudo, a aproximar as pessoas e as comunidades seja, subitamente, mandatário manter tudo com o devido distanciamento. Neste contexto restritivo, é possível inferir que a formação, no contexto presencial, se visse ao longo destes últimos meses absolutamente penalizada e comprometida, obrigando a estratégias adaptativas e de recurso.

A Marinha, espaço particular deste estudo, não foi exceção. O impacto da pandemia foi sentido em todo o espectro da sua atividade, obrigando a uma rápida e transversal adaptação. A formação, maioritariamente presencial, ficou naturalmente comprometida, obrigando a elaboração de um Plano de Continuidade da Formação (PCF) por parte da Direção de Formação (DF), com vista a mitigar os impactos sofridos pelas atividades de formação (Direção de Formação, 2020) e a definição de uma intenção estratégica para o desenvolvimento da capacidade de formação da Marinha no âmbito da FaD (Marinha, 2020).

Perante o que antecede, foi formulado o seguinte Problema de Investigação: De que forma poderá a capacidade de formação não presencial no Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM) ser desenvolvida?

O Objeto de Estudo é o SFPM e a delimitação do tema restringe-se à dedução de requisitos que permitam o desenvolvimento da capacidade de formação não presencial na



Marinha. O estudo incide na análise da atual capacidade do SFPM, no âmbito da FaD, derivando dessa análise, a identificação de requisitos que permitam potenciar o desenvolvimento da FaD na Marinha.

A delimitação da investigação faz-se nos domínios do tempo, do espaço e do conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42):

- Tempo: No período compreendido entre 2020 até à atualidade (2021). Em 2020, resultado das imposições provocadas pela pandemia da COVID-19, o conceito de formação a distância passou a dominar transversalmente a realidade em que vivemos, abrindo um horizonte de desenvolvimento e interesse global que no âmbito deste estudo, se considera de particular relevância;
- Espaço: O estudo será desenvolvido no SFPM;
- Conteúdo: Foca-se na intenção de potenciar o desenvolvimento da FaD no SFPM.

Seguidamente são apresentados no Quadro 1, o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE).

Quadro 1 - Objetivo geral e objetivos específicos

OG:	Produzir linhas de ação que permitam o desenvolvimento da FaD no SFPM.
OE1:	Analisar o papel da FaD no SFPM.
OE2:	Analisar a capacidade de formação não presencial no SFPM.
OE3:	Estimar requisitos que permitam potenciar a capacidade de FaD no SFPM.

Decorrente do Problema de Investigação, foram formuladas a Questão Central (QC) e as subsequentes Questões Derivadas (QD), as quais se encontram no Quadro 2.

Quadro 2 - Objetivo geral e objetivos específicos

QC:	De que forma se poderá potenciar o desenvolvimento da FaD no SFPM?
QD1:	Qual o papel da FaD no SFPM?
QD2:	Qual a capacidade do SFPM no âmbito da FaD?
QD3:	Que requisitos poderão contribuir para o incremento da capacidade de FaD no SFPM?



A investigação desenvolvida encontra-se distribuída ao longo de cinco capítulos, constando do primeiro a presente introdução.

No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura, apresentado o modelo de análise e respetiva metodologia, terminando com a identificação das técnicas de recolha para o tratamento e análise dos dados recolhidos.

No terceiro capítulo é efetuada uma análise do SFPM e da sua capacidade no âmbito da FaD, procurando caracterizar a organização, estrutura e implementação desta modalidade.

No quarto capítulo procurar-se-á através de uma análise *SWOT*, identificar um conjunto de requisitos que possam contribuir para o incremento da atual capacidade do SFPM no âmbito da FaD.

Por fim, no quinto capítulo, são tecidas as conclusões, procurando oferecer uma perspetiva de base que permita alicerçar o desenvolvimento da capacidade de FaD no SFPM.



2. Revisão da literatura, enquadramento conceptual e metodologia

O tema deste trabalho de investigação enquadra-se no âmbito das Ciências Militares, na área do Comportamento Humano e na subárea da Gestão dos Recursos Humanos (RH).

2.1 Enquadramento teórico e conceptual

O ensino não presencial, vulgarmente conhecido por FaD, é um método de formação que tem vindo, progressivamente, a merecer uma maior atenção e destaque. Não existe um consenso generalizado nas vantagens e desvantagens de aprendizagem, existindo, contudo, uma maior unanimidade na definição do conceito e nos traços gerais que caracterizam esta modalidade de ensino.

O contexto pandémico que a sociedade enfrenta, por meio das profundas restrições e limitações impostas, obrigou a uma alteração substancial do quotidiano. No âmbito da formação, as abordagens clássicas perderam terreno, viram-se quase que estranguladas face à nova realidade que a pandemia originou, obrigando a que as vontades se adaptassem aos tempos. Muitas vezes se recorreu ao termo FaD e muitas dessas vezes, mal. De acordo com a referência de Pedro (2020, p. 13), os mecanismos adaptativos recentes são inseridos no conceito de *Emergency Remote Teaching* (Hodges, Moore, Lockey, Trust&Bond, 2020, cit. Pedro, 2020) desenvolvido durante a resposta aos efeitos provocados pela passagem do furacão *Katrina* em Nova Orleães, constituindo-se essencialmente como um processo de resposta a crise, substituindo temporariamente o ensino presencial por um sistema remoto ou *online*.

Inevitavelmente, também a Marinha se adaptou, desenvolvendo um plano de contingência denominado SALUSMAR. Neste plano foram identificadas ações, limitações e oportunidades. Na formação, em particular, verificou-se que a Marinha tem uma capacidade muito limitada no que à FaD concerne, originando um plano de ação com vista ao desenvolvimento da mesma (Marinha, 2020).

Por forma a enquadrar o objetivo da investigação e compreender os princípios de base associados, é fundamental começar por caracterizar conceptualmente o SFPM e entender, na sua generalidade, o que é a FaD. Estando na génese deste estudo a perspetiva de desenvolvimento de capacidade, importa por fim entender o que é uma capacidade e de que forma pode a mesma ser edificada.

2.1.1. SFPM

Numa abordagem sintética, o SFPM é o conjunto dos meios organizacionais, materiais e humanos, que se destinam a garantir a formação profissional dos vários quadros da



Marinha (2017), procurando satisfazer dois propósitos fundamentais os quais se encontram identificados na Figura 1.

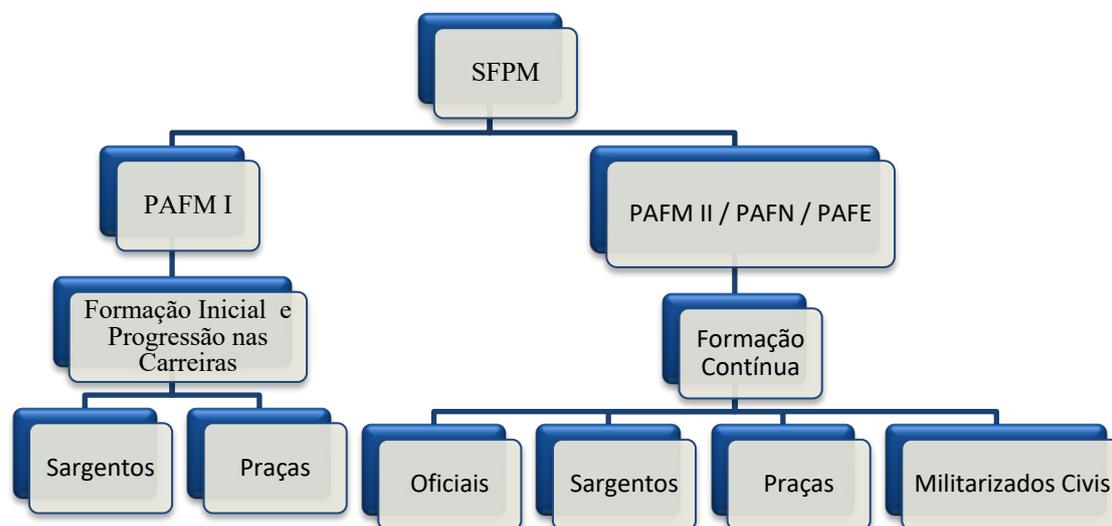


Figura 1 - Missão do SFPM¹

Fonte: Adaptado a partir de (Marinha, 2017)

As atividades de formação são desenvolvidas através do Plano Anual de Atividades de Formação (PAAF), dividindo-se nas atividades asseguradas pelas Escolas e Centros de Formação (ECF) da Marinha, os PAFM I e PAFM II ou, por atividades asseguradas por entidades de formação externas à Marinha, o PAFN no contexto nacional e o PAFE desenvolvido no estrangeiro. Na prática, o PAFM I é constituído pelos cursos de carreira, refletindo a qualificação de base dos militares. O PAFM II, PAFN e PAFE estão relacionados com a formação contínua, como complemento da formação de base.

No desenvolvimento das atividades de formação, para efeitos da avaliação sistemática do SFPM, a Marinha utiliza a Abordagem Sistémica da Formação (ASF). Fundamentalmente, a ASF visa garantir a correspondência dos Perfis de Formação (cursos) com os Perfis Profissionais ou de Competências (necessidades de formação), segundo um processo sistemático de observação (Marinha, 2017).

¹ Com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 288/2019 de 3 de setembro, os cursos de formação inicial na categoria de Sargentos, devendo ser suportados na aquisição de competências de nível superior politécnico, passaram a ser tutelados pela Unidade Politécnica Militar (UPM).



Figura 2 - Materialização da ASF no ciclo formativo

Fonte: (Marinha, 2017)

Embora a modalidade presencial seja considerada “nuclear e prevalecte” na fase da condução da formação, existe um espaço ocupado pela FaD. Para o efeito, a sua execução é referida como estando dependente de “critérios de adequabilidade, exequibilidade e de aceitabilidade, bem como de exigências e de padrões de qualidade de formação definidos [...]” (Marinha, 2017).

2.1.2. FaD

A definição do conceito de FaD é abordada por inúmeros autores e nos mais variados contextos de formação. Esta pluralidade conceptual não equivale, contudo, a um conflito de opiniões. Antes, as mesmas tendem a abarcar princípios e assunções muito semelhantes, residindo a separação na identificação dos aspetos positivos e limitações desta modalidade.

Lagarto (2002), refere que o princípio elementar que motivou o aparecimento da FaD, seria o de garantir educação e formação a todos aqueles que, por algum motivo, não pudessem recorrer aos estabelecimentos de ensino. O autor revela que encontrar uma definição única de FaD é uma pesquisa bastante complexa, atendendo às várias e válidas abordagens, sugerindo fundamentalmente duas. A definição de Holmeberg (Holmeberg, 1977, cit. Lagarto, 2002), em que a educação a distância abrange vários formatos de estudo, sem o papel presente e contínuo de um tutor ou, a presença física num mesmo local, beneficiando, porém, de suporte, aconselhamento e tutoria, por parte da instituição de ensino.



A segunda definição, de Keegan (Keegan, 1997, cit. Lagarto, 2002), em que se caracteriza a educação a distância de uma forma sistematizada, sendo as principais ilações:

- Uma quase permanente separação entre professor e aluno no processo de aprendizagem assim como, uma relação em tudo semelhante com o grupo de colegas;
- A figura da instituição de ensino como base de apoio no processo de aprendizagem e no planeamento e preparação dos materiais necessários;
- A multiplicidade de suportes em que são disponibilizados os materiais de aprendizagem;
- A existência de um canal de comunicação bidirecional entre tutor e aluno.

Por sua vez, Rosa (2002, p. 31), refere que o ensino convencional (presencial) consiste fundamentalmente numa transmissão de conhecimento direta entre formador e aluno e em que, o papel deste último é o de recetor passivo, de memorização do conhecimento e de aplicabilidade deste, por vezes, de forma mecanizada. Ao contrário desta definição, a FaD consiste na rutura da relação entre formador e aluno, em tempo e no espaço. É o aluno, por si, que desenvolve a aquisição de conhecimento e competências através dos materiais didáticos que lhe são enviados ou, que ele próprio adquire ou pesquisa. É um papel necessariamente autónomo e que se pretende ativo, no qual compete ao formador “facilitar, orientar e ajudar o formando nessa tarefa [...]” (Rosa, 2002, p. 33).

2.1.3. Edificação de capacidade

Tradicionalmente, a capacidade para realizar uma ação, era entendida num contexto material. Assim, havendo disponível um determinado meio, existiria, supostamente, capacidade para produzir um determinado efeito. Ao longo do tempo concluiu-se que esta abordagem, por si, não poderia constituir-se como uma capacidade efetiva pois, caso não existissem pessoas para operar esse meio ou, se estas não tivessem o devido treino, o emprego deste meio apenas fortuitamente poderia representar um sinónimo de vantagem (Monteiro, 2018).

Originalmente desenvolvida pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, é comum serem encontradas referências à abordagem DOTMLPI, quando se procura definir e construir a base para edificação de uma determinada capacidade.

Este é um modelo que não se concentra apenas na capacidade material, considerando um conjunto de elementos que no seu todo, representam a materialização de uma determinada capacidade podendo, naturalmente e em função do conceito, serem



considerados elementos adicionais como constituintes do modelo agora apresentado. Apenas a conjugação dos vários elementos, e não por meio da sua individualização, poderá resultar numa capacidade efetiva sendo que, caso um dos elementos não esteja presente, a capacidade provavelmente não poderá ser edificada (Monteiro, 2018).

Embora a abordagem DOTMLP-I contemple um novo elemento, a interoperabilidade, serão analisados apenas os elementos de origem deste conceito.

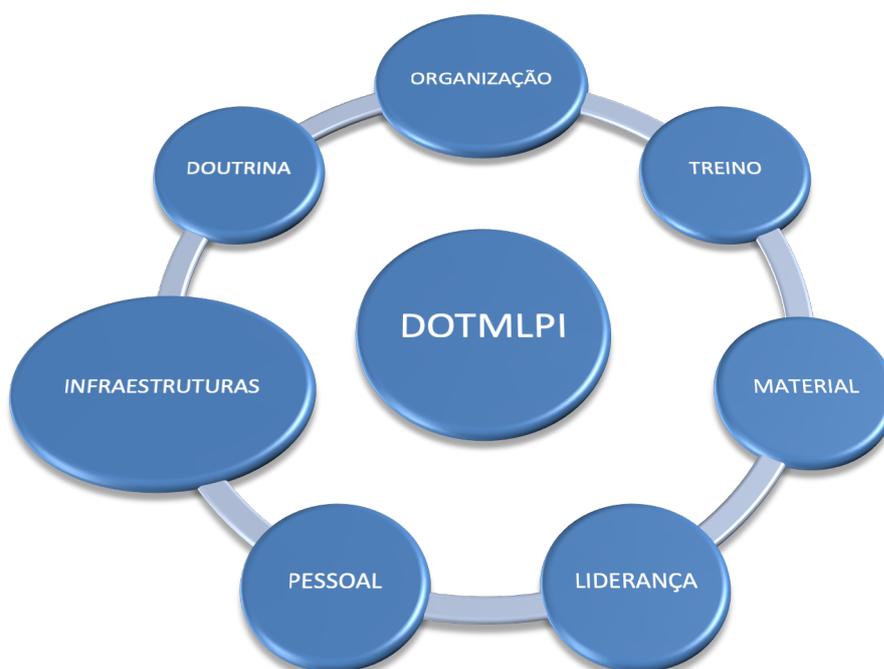


Figura 3 - Elementos funcionais de uma capacidade

Assim, segundo Monteiro (2018), a Doutrina engloba os princípios fundamentais que traduzem uma determinada orientação de operação. A Organização, corresponde à forma como são dispostos os elementos que constituem o grupo e o Treino, deverá implicar a formação do indivíduo, o seu treino individual e coletivo assim como a sua participação em exercícios. O Material refere-se ao espectro de componentes necessários à condução da operação ou tarefa e o efeito da Liderança, prende-se com a ação potenciadora do líder nos seus subordinados e na motivação e orientação destes para os objetivos. As Pessoas serão o elemento último que permitirá implementar e manter uma determinada capacidade e as Infraestruturas, não são mais que as instalações necessárias ao suporte da capacidade que se pretenda desenvolver.



2.2 Metodologia e método

Para a realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) utiliza-se como referência a metodologia que se encontra estabelecida nas “Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação” (Santos & Lima, 2019) e as Normas de Execução Permanente (NEP) do Instituto Universitário Militar (IUM) (NEP/INV, 2020a, 2020b).

2.2.1 Metodologia

A metodologia do estudo, procura apoiar-se no método científico de raciocínio indutivo, partindo de uma definição individual e particular do SFPM, assim como dos conceitos de FaD e de capacidade, a partir dos quais se pretende posteriormente desenvolver uma reflexão que permita identificar requisitos e/ou linhas de ação que permitam potenciar o desenvolvimento da capacidade de FaD no SFPM.

Assume-se uma estratégia de investigação qualitativa, apoiada em documentação estrutural da Marinha assim como em informação de referência na área do ensino não presencial.

Foi desenvolvido um estudo de caso, num horizonte de tempo transversal, relativamente ao papel da FaD no SFPM e, seguindo este princípio, procurar aferir as possíveis perspetivas de desenvolvimento desta capacidade.

2.2.2 Método

A investigação foi desenvolvida em duas fases (NEP/INV, 2020a).

Da primeira fase, exploratória, derivou a escolha do tema e o seu enquadramento assim como, foi desenvolvido um conjunto de pesquisas e consultas de artigos e publicações, procurando desta forma definir o estado da arte. Com base na perceção obtida através da pesquisa inicial foram definidos o objeto de estudo e o conseqüente problema de investigação, seguindo-se, de uma forma lógica, os objetivos de investigação e questões derivadas. Finalmente e após identificação dos conceitos estruturantes, foi elaborado o modelo de análise.

O Apêndice A apresenta o referido modelo, de forma esquemática, identificando o Objeto de Estudo e a sua delimitação, OG, OE, QC, QD, conceitos, dimensões, indicadores e técnicas de recolha de dados.

Na segunda fase, permanecendo numa estratégia qualitativa, foram analisados os dados recolhidos procurando, posteriormente, expor não só as conclusões da investigação desenvolvida como também, identificar possíveis contributos e eventuais sugestões para estudos futuros a desenvolver neste contexto.



3. A capacidade de formação não presencial na Marinha

Embora tenham existido abordagens anteriores, foi efetivamente com a edificação do Centro Naval de Ensino a Distância (CNED) em 1990, que a FaD começou a integrar o processo de formação interno da Marinha. Apesar do CNED ter sido criado com o objetivo de aumentar o grau de escolaridade dos militares da Armada, verificou-se que a expressão pedagógica do mesmo foi modesta, estando a componente da formação, na prática, entregue a centros de formação particulares. Com o passar dos anos, o CNED foi perdendo expressão, acabando por ser definitivamente encerrado em 2011. Também em 2011, com a revisão dos documentos estruturantes da formação, a FaD passou a ser incluída na referência doutrinária da Marinha. As normas já aprovadas, foram então publicadas em 2012, estando ainda em vigor através dos Manuais da Qualidade da Formação (MESUP).

Desde então, quase que exclusivamente, tem sido por intermédio da Escola de Tecnologias Navais (ETNA) que a FaD se assume enquanto modalidade de formação, em particular na vertente de *blended learning* (*b-learning*)².

3.1 A FaD no SFPM

No âmbito do SFPM, a FaD assume claramente um papel de complementaridade face à modalidade de formação privilegiada, a presencial. Esta opção pelo presencial, visa promover e não descurar as relações interpessoais e o ambiente interativo de sala de aula tido como nuclear na formação dos militares (Marinha, 2017, p. 2.8).

A FaD, caracterizada pela flexibilidade, visa expandir as possibilidades de formação dos militares, militarizados e civis da Marinha, aparecendo o *b-learning* como o recurso eleito, combinando aulas presenciais com momentos síncronos e assíncronos de formação, garantindo assim que as relações interpessoais e interações presenciais continuem a coexistir, ainda que num formato maioritariamente não presencial (Marinha, 2017, p. 8.2).

Em termos estruturais, o desenho de curso a distância deve obedecer, de acordo com as orientações do MESUP (2017, p. 8.3) a alguns pressupostos particulares, dos quais se destacam:

1. 1,5 horas de formação *e-learning* para 1 hora de formação presencial;
2. As horas presenciais não deverão ultrapassar 1/3 do total de horas de formação;
3. Incluir sempre que possível, momentos síncronos que induzam o debate e interação dos formandos, com duração aproximada de 90 minutos.

² Modalidade de formação a distância em regime misto, combinando formação presencial com formação *online* (Marinha, 2017).



De acordo com o MESUP (2017, pp. 8.3-8.4), a equipa multidisciplinar necessária para um curso em *b-learning* compreende, para além dos próprios formadores, um gestor de projeto, um designer gráfico, especialistas de conteúdo científico, especialistas de pedagogia e especialistas em programação e multimédia, não descurando uma equipa dedicada de *helpdesk* de modo a apoiar não apenas a equipa tecnicamente, como também assegurar a gestão da plataforma de aprendizagem e o apoio aos intervenientes no processo, os alunos. Como será possível inferir, todos estes intervenientes carecem de competências específicas, seja a nível pedagógico ou técnico.

Embora prevista na organização da formação, o SFPM recorre a FaD apenas em casos muito particulares e não de uma forma generalizada. Atualmente, apenas alguns cursos no domínio do aperfeiçoamento na língua inglesa estão disponíveis na modalidade a distância.

3.2 A capacidade do SFPM no âmbito da FaD

Com os efeitos da pandemia, a Marinha e a sociedade em geral, viram as suas atividades comprometidas. No âmbito da formação, através do Quadro 3, é possível verificar o impacto que a pandemia teve no SFPM, onde mais de 60% dos cursos de formação contínua foram cancelados.

Quadro 3 - Execução dos cursos de formação contínua do SFPM

	2019	2020
Cursos Previstos	891	708
Cursos Realizados	526	261
Percentagem Cancelamento (n.º cursos)	~ 42% (377)	~ 63% (446)

Fonte: (Formação, 2020).

Com base nos resultados do plano SALUSMAR, o Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), identificou, entre outras, a particular falta de capacidade da Marinha no âmbito da formação não presencial (Marinha, 2020).

Neste contexto, Ceitil (2020, p. 33) defende que “[...] os modelos à distância resultaram muito mais da necessidade de resolver problemas concretos, prementes e imediatos, sobretudo relacionados com a pandemia, do que a existência de decisões estratégicas claras quanto ao melhor modelo para organizar e perspetivar o futuro”.

A verdade é que a FaD, na vertente do *b-learning*, se encontra materializada no SFPM, não tendo representado, contudo, qualquer vantagem acrescida para a Marinha neste período.



Assim, através das várias dimensões do modelo DOTMLPI, procurar-se-á analisar a atual capacidade da Marinha na FaD.

3.2.1 Doutrina

Desde 2012, com a entrada em vigor dos MESUP, que a Marinha tem definidos os princípios fundamentais para o seu processo de formação e em particular, para a FaD enquanto modalidade integrante do SFPM. Assim, é possível encontrar um conjunto de princípios e orientações que procuram estabelecer as atividades formativas organizadas a distância.

3.2.2 Organização

Neste contexto, a organização da FaD, como verificado anteriormente, requer a constituição de uma equipa multidisciplinar, assim como alguns elementos de apoio para o *helpdesk*. A constituição desta equipa incumbe na sua generalidade às ECF por serem estas a conduzir as atividades de formação. Apesar da estrutura se encontrar claramente definida (Marinha, 2017), a sua implementação efetiva nem sempre se verifica. No seu estudo, Ferreira (2018), analisou um curso em particular do SFPM ministrado em *b-learning*. Uma das conclusões foi precisamente não se verificar a constituição da equipa multidisciplinar, resultando toda a responsabilidade associada para o formador.

3.2.3 Treino

Para o efeito da presente análise, será considerado o formador enquanto possibilitador da capacidade.

Neste contexto, para além das evidentes competências nas áreas específicas de cada formação, é desejável que os formadores possuam o Certificado de Competências Pedagógicas (CPP) assim como formação pedagógica de *e-formadores*, formação em *e-conteúdos* ou na plataforma de aprendizagem (Ferreira, 2018), todos estes, com oferta formativa no SFPM. Existe ainda um objetivo definido pela DF e medido pelo Observatório da Qualidade da Formação (OQF), no sentido de elevar os níveis de proficiência e qualificação pedagógica dos formadores do SFPM (Formação, 2020).

3.2.4 Material

A análise desta dimensão peca pela subjetividade. A disponibilidade e a necessidade de material dependem, de uma forma diretamente proporcional, do volume de atividades de formação e da complexidade das mesmas ou do número de alunos envolvidos. Quanto mais cursos existirem, mais recursos como computadores, servidores ou licenças serão necessários. Resultado da estratégia para o desenvolvimento da atividade de FaD, a DF tem



investido consideravelmente na aquisição de novo material que permita responder ao aumento da atividade formativa nesta modalidade.

3.2.5 Liderança

De forma generalizada, a formação é assumida superiormente como uma prioridade e uma necessidade para a Marinha, encontrando-se esta afirmação refletida na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) e em particular, na Linha de Ação 2.03 (LA2.03) cuja intenção é assegurar a formação e certificação profissional das pessoas (Marinha, 2021). No entanto, a promoção e o incentivo da FaD como modalidade do SFPM não tem merecido grande destaque, contribuindo assim a baixa implementação desta modalidade na formação profissional da Marinha.

3.2.6 Pessoal

Será, porventura, a dimensão mais complexa de analisar. As pessoas são por certo o centro de gravidade de qualquer organização (Marinha, 2021). São necessárias pessoas para constituir as equipas multidisciplinares, para promover e organizar as estratégias de formação e sobretudo, para serem utilizadoras do SFPM. As restrições de pessoal e a dificuldade de recrutamento e retenção, são dificuldades assumidas claramente pelo Almirante CEMA, consubstanciando um dos Objetivos Estratégicos (OE) por forma a inverter, em tempo, esta tendência (Marinha, 2021).

É seguro afirmar que a Marinha e consequentemente o SFPM, se encontram fragilizados na dimensão que, provavelmente, assume maior relevância neste contexto.

3.2.7 Infraestruturas

Apesar do espaço físico de sala de aula não ser uma das características da FaD, são evidentemente fundamentais infraestruturas de apoio.

Esta não é apenas uma necessidade das ECF. Numa perspetiva exclusivamente direcionada à FaD, poder-se-á considerar que as infraestruturas existentes necessitam de algum melhoramento, em particular, no reforço das redes de comunicações da Marinha.



4. O desenvolvimento da capacidade de FaD

Perante a permanente evolução do meio envolvente, é pertinente verificar como se poderá posicionar o SFPM por forma a desenvolver a capacidade de FaD. Como tal, por forma a deduzir algumas considerações que permitam perspetivar o desenvolvimento da FaD, é fundamental procurar entender o atual alinhamento do SFPM com o ambiente externo.

4.1 Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças

Por forma a efetuar uma análise do ambiente envolvente ao SFPM, optou-se por recorrer à análise *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*), a qual é detalhada de seguida.

Quadro 4 – Potencialidades

4.1.1 Potencialidades

<i>Strength</i>	A existência de uma estrutura interna dedicada à Formação
	Catálogo de cursos do SFPM com oferta direcionada à formação de formadores no âmbito da FaD
	O aumento geral da literacia digital nos quadros de pessoal
	Quadros Permanentes de Pessoal
	A capacidade na área das Tecnologias de Informação e Comunicação

Quadro 5 – Vulnerabilidades

4.1.2 Vulnerabilidades

<i>Weakness</i>	As severas limitações de pessoal
	A fraca expressão da FaD no seio do SFPM
	Doutrina no âmbito da FaD resumida à modalidade de <i>b-learning</i>
	A permanente rotatividade das pessoas
	As responsabilidades laborais no mesmo plano da FaD
	A acumulação de funções diversificadas



Quadro 6 – Oportunidades

4.1.3 Oportunidades

<i>Opportunities</i>	A aposta generalizada em soluções de formação a distância
	Possibilidade de estabelecer sinergias com outros ramos das FFAA no âmbito da FaD
	A experiência acumulada dos parceiros de ensino na área da FaD
	Investimento na formação e desenvolvimento de competências certificadas enquanto fator de motivação e retenção
	O alinhamento estratégico para o desenvolvimento da FaD enquanto capacidade do SFPM

Quadro 7 – Ameaças

4.1.4 Ameaças

<i>Threats</i>	A motivação dos indivíduos na frequência de cursos a distância
	Constrangimentos financeiros
	Alteração do contexto pandémico no papel de destaque que a FaD atualmente ocupa
	Os ciberataques na medida da vulnerabilidade da informação classificada associada à FaD

4.2 Perspetivas de desenvolvimento

Com efeito, existe uma implementação da FaD no SFPM, seja através da sua organização teórica seja, em última análise, porque efetivamente são realizados cursos a distância no SFPM. No entanto, a existência de uma capacidade é questionável. Tal como referido por Monteiro (2018), a edificação de uma capacidade pressupõe a verificação das dimensões no seu conjunto, o que não se verifica.

Importa assim, relacionar as duas análises efetuadas. As conclusões derivadas, poderão assim conduzir a conclusões e possíveis linhas de ação que contribuam para o desenvolvimento da FaD enquanto instrumento do SFPM.



4.2.1 Alinhamento da FaD com o meio envolvente

Através dos MESUP, existe uma orientação estabelecida e uma organização implementada as quais, verificam a primeira dimensão. Não obstante, atendendo ao volume de cursos que o SFPM comporta e às próprias especificidades associadas a cada um deles, será redutor pensar numa estratégia flexível de formação, resumida a uma modalidade. Além disso, as necessidades específicas de cada indivíduo e as condicionantes inerentes a uma organização militar, em particular na Marinha, exigem uma oferta de possibilidades mais ampla. O *United States Naval War College* (United States Navy, 2021) contém um espaço exclusivamente dedicado à FaD, onde são contempladas inúmeras possibilidades, desde formação inicial a cursos conferentes de grau académico, recorrendo a diversas modalidades.

No âmbito da organização, existe um desenho teórico da equipa necessária na estrutura da FaD. Ferreira (2018, p. 89), verificou, no seu estudo afeto à FaD no SFPM, que a constituição da equipa multidisciplinar não existia, havendo apenas lugar ao formador. As restrições de pessoal e a elevada rotatividade entre cargos, debilitam uma estrutura que se pretende estável.

Na dimensão do treino, existe formação específica para o formador desenvolver a sua atividade, assim como existe uma intenção assumida na elevação das suas competências (Direção de Formação, 2020). A formação, ao ser ministrada no SFPM, constitui uma das potencialidades da análise efetuada, pois depende da Marinha conseguir garantir em tempo, a preparação dos seus formadores. Ferreira (2018, p. 86), concluiu que apesar do formador reunir as competências necessárias para ministrar sessões em regime presencial, não reunia qualquer tipo de competências relacionadas com a FaD para ministrar o curso em questão. Aqui, não contribui a elevada rotatividade das pessoas, obrigando a uma constante necessidade de preparar formadores onde, em grande parte, esta última já ocorre após o mesmo ter ocupado as suas funções no seio do SFPM.

A dimensão do material, como anteriormente referido, traduz uma análise relativa, tendo como base o contexto atual. No entanto, considera-se que o investimento que tem sido desenvolvido pela DF na aquisição de novos materiais, concretiza um claro investimento na FaD, não sendo possível, contudo, ignorar as fortes restrições orçamentais a que o país ficará provavelmente sujeito nos próximos anos as quais, poderão comprometer a continuidade deste investimento.

No que à liderança concerne, considera-se que a mesma desempenha um papel relevante no âmbito da credibilidade e desenvolvimento da FaD. Até ao momento não existiu



na Marinha uma estratégia efetiva relativamente à FaD enquanto complemento da formação tradicional. A fraca expressão que esta modalidade assume no SFPM, é resultado por um lado da falta de informação sobre a mesma e por outro, por uma falta de aposta da organização, na disseminação do conceito. Ferreira (2018, pp. 80,81), concluiu que do universo de formandos que participou nas entrevistas do seu estudo, apenas um demonstrou ter conhecimento sobre a existência de cursos a distância. Segundo Beaudoin (2002), a liderança na FaD é distinta, devendo o líder assumir um conjunto de atitudes e comportamentos que permitam o desenvolvimento da inovação, que permita aos indivíduos e à organização a partilha do objetivo e a concentração de esforço para o verificar. Marcus (2005), defende que no âmbito da FaD, o líder desempenha um papel transformacional e fundamental na disseminação da informação relativamente aos benefícios da FaD. Considera-se evidente a necessidade de promover a FaD e os benefícios associados, de uma forma transversal à organização.

É inquestionável a restrição de pessoal que atualmente a Marinha enfrenta, algo que compromete diretamente outras dimensões já analisadas. Sem as pessoas não existem estruturas e sem estas, não existe garantidamente capacidade. Para além do desafio genético, existe um outro, complexo, que se prende com a motivação. De acordo com Ceitil (2020), no âmbito da educação a distância, subsiste a dúvida sobre a capacidade dos formandos desenvolverem mentalidades, competências e motivações que os habilitem a retirar um efetivo valor da FaD. Ferreira (2018), concluiu que não existe uma expectativa ou motivação dos formandos na escolha de cursos a distância, resultando esta de um carácter de necessidade ou oportunidade, verificando ainda que a sobreposição entre responsabilidades profissionais e de formação no mesmo plano e horário, condicionou significativamente o aproveitamento e motivação dos formandos. A ausência da equipa multidisciplinar, a falta de formação específica no contexto da FaD e em muitos casos, a acumulação de funções num mesmo cargo, não serão um fator motivacional na perspetiva do formador. O desenvolvimento da FaD no SFPM dependerá em grande parte da vontade das pessoas, da motivação dos formandos e da sua perceção relativamente aos benefícios inerentes, mas sobretudo, das condições que a organização consiga criar para permitir que todas estas expectativas se consigam materializar.

4.2.2 Perspetivas de desenvolvimento

Verifica-se que a Marinha, na perspetiva de aplicação do modelo DOTMLPI, destinado a identificar requisitos para a edificação de uma capacidade, não reúne uma



capacidade efetiva no âmbito da FaD, tendo em conta que algumas dimensões do modelo não se poderão considerar como constituídas.

Por outro lado, através da análise *SWOT*, procurou-se identificar um conjunto de elementos que permitissem aferir o alinhamento da FaD com o meio onde se insere.

Desta forma, apenas se poderá evoluir se realmente houver uma capacidade instalada. Com base na análise particular à atual conjuntura do SFPM e considerando o modelo DOTMLPI, é essencial serem reforçadas as seguintes dimensões:

- a) Organização – com base na doutrina publicada, é essencial que se constituam, efetivamente, as equipas multidisciplinares dedicadas à FaD e que as mesmas possam concentrar os seus esforços nesta modalidade;
- b) Treino – as competências necessárias dos formadores devem ser atempadamente verificadas. Existe uma grande diferença entre um formador na modalidade presencial e as competências adicionais que o mesmo deve reunir no contexto da FaD, pelo que o período necessário para a sua formação, deverá ser considerado em tempo suficiente até ao exercício de funções.
- c) Liderança – deverá ser reforçado o papel da FaD no SFPM assim como deverá haver uma maior partilha de informação no sentido de consolidar o quadro de vantagem que a FaD poderá oferecer no contexto da formação profissional da Marinha.
- d) Pessoas – intimamente relacionada com a dimensão da organização, torna-se necessário reforçar o quadro de pessoal alocado à FaD a todos os níveis e não apenas na execução. A criação de uma estrutura que inclua os vários níveis de decisão e que se possa dedicar à FaD, representará uma vantagem e um reforço na capacidade global.

O conjunto de ilações apresentadas, resultam de uma reflexão particular no contexto da atual organização da FaD no SFPM, procurando apenas preencher as lacunas verificadas através da implementação do modelo DOTMLPI.

Posteriormente, numa perspetiva de desenvolvimento, importa considerar os elementos que derivam da análise *SWOT*.

Na doutrina, atendendo à complexidade e especificidade associada aos cursos do SFPM, a adoção de um conjunto mais amplo de modalidades em sede da FaD, poderá permitir uma melhor adequabilidade do conteúdo e das contingências específicas de cada



curso, à modalidade que com este melhor se relacione. Um dos exemplos consultados foi o do *United States Naval War College* que através de várias estratégias de FaD, oferece um catálogo de formação bastante amplo e completo (United States Navy, 2021). No entanto, outros, em resultado da partilha de experiências no contexto educativo com os parceiros de formação da Marinha, poderão representar um contributo para a revisão da doutrina em vigor com vista a ampliar a oferta disponibilizada.

Evidentemente que associada a uma perspetiva de desenvolvimento se encontra um incremento no requisito organizacional, isto é, estruturas mais elaboradas e mais pessoas. O alinhamento estratégico que atualmente se verifica concernente à FaD, é considerado como um aliado fundamental, pois poderá criar condições particulares para o reforço do quadro de pessoal, com elementos detentores de competências específicas na área do ensino e formação. Recentemente, em resultado das reformulações estratégicas efetuadas, a DF reviu a sua estrutura, passando a incluir na sua organização uma secção exclusivamente dedicada à FaD, o que em parte contribui para o reforço organizacional. Adicionalmente, considera-se que as sinergias que se possam estabelecer com outros ramos das FFAA, através de contributos conjuntos, contribuam para o complemento da organização numa perspetiva estrutural, através, por exemplo, de formadores em áreas transversais comuns aos ramos.

A existência de um Sistema de Formação Profissional próprio permite antecipar condições claramente vantajosas no que ao treino concerne. Contribui inequivocamente o facto se encontrarem conteúdos destinados particularmente as estratégias de FaD no seio do SFPM. A Marinha possui ainda relações privilegiadas com inúmeras instituições de ensino e formação, das quais se poderá obter um claro benefício no âmbito da formação específica dos intervenientes no SFPM. Assemelha-se fundamental um investimento na formação das equipas multidisciplinares que alimentam a estrutura educativa da FaD, aproveitando não só as possibilidades já disponíveis, no contexto interno da Marinha como também, desenvolvendo novas ofertas de formação no SFPM ou, em instituições de ensino parceiras. Importa ainda reforçar a necessidade de que as pessoas, no exercício das suas funções, devam verificar o conjunto de competências necessárias, sob o prejuízo de se perder a credibilidade e qualidade do ensino ministrado, sendo essencial o papel da DF e do OQF na prossecução de elevar o nível de competências dos formadores (Direção de Formação, 2020).

Algumas das potencialidades identificadas são precisamente as capacidades já adquiridas no âmbito do material associado à formação e às tecnologias de informação e comunicação. Não obstante, tal não invalida o investimento que deve ser feito neste domínio.



O investimento efetuado em material associado ao ensino a distância pelo Ministério da Educação como resposta aos efeitos da pandemia, é prova da sua condição fundamental de sucesso com vista ao desenvolvimento (Lusa, 2021). Embora as restrições orçamentais impliquem, inevitavelmente, uma barreira ao pleno desenvolvimento, o atual alinhamento estratégico interno e a conjuntura, poderão permitir a possibilidade de oferecer uma resposta adequada às necessidades.

Ao nível da liderança é necessário um papel mais ativo nas diversas esferas de decisão da Marinha, onde estejam bem patentes a intenção de desenvolvimento e a importância com que os líderes da organização encaram a FaD, procurando desta forma inverter o papel pouco expressivo que esta modalidade representa no SFPM. Na estratégia de comunicação, principalmente interna, mas também externa, deve ser efetuada uma aposta na promoção da FaD enquanto modalidade de formação robusta e credível, apontando as suas vantagens no contexto de formação profissional e pessoal. A divulgação adequada e dirigida desta informação, da posição colaborativa dos vários níveis de decisão e do papel que se pretende relevante para a FaD enquanto instrumento do SFPM, contribuirá de forma inequívoca para a alteração do paradigma existente a todos os níveis.

Os Quadros Permanentes de pessoal na Marinha, garantem a estabilidade e justificam o investimento contínuo no desenvolvimento de competências (Ferreira, 2018, p. 80). Contudo, a dimensão das pessoas não se traduz apenas pelos números. Importa ter em conta a motivação das pessoas para uma determinada atividade, em particular, na escolha de um curso a distância em detrimento de outro presencial. O contexto atual é exigente, implicando o desempenho de funções diversificadas, ao nível de formadores e formandos, que muitas vezes não é compatível com as particularidades da FaD e com o que esta exige. A limitação de pessoal conjugada com a dificuldade de recrutar e reter as pessoas na Marinha é incontornável, requerendo a implementação de estratégia estruturais a um nível superior. Não obstante, o investimento na formação, na diversificação e flexibilização da oferta disponibilizada ou a aposta na certificação das competências profissionais adquiridas, pode representar um fator favorável no que respeita ao recrutamento ou à retenção. Paralelamente, considera-se que a formação deverá ser assumida como uma prioridade efetiva, na medida em que terá necessariamente de se sobrepôr em determinados momentos, às responsabilidades profissionais, sem que isso represente um constrangimento para a pessoa, tal como foi identificado por Ferreira (2018, p. 90). Este compromisso, institucional, deve ser assumido não apenas pelo sujeito enquanto aluno, mas por todos os elementos que



constituem o seu enquadramento laboral. A motivação na escolha de uma formação não presencial, decorre das eventuais vantagens que esta possa representar para o formando, profissional e pessoalmente. Esta motivação deve ser reforçada também e como referido, pelo papel desempenhado pelos líderes enquanto promotores e impulsionadores do processo inovativo. No que respeita à figura do formador, o seu papel e a sua responsabilidade terão que ser reconhecidamente superiores, evitando práticas recorrentes de sobrecarga laboral ou de permanente rotatividade. A formação prevê resultados que não imediatos e como tal, não se deverá deixar conduzir por processos de substituição repetitivos, apostando numa estabilidade necessária atinente à qualidade do ensino ministrado. Não existirá, certamente, uma fórmula mágica que permita resolver as dificuldades associadas à gestão das pessoas, das suas expectativas e motivações, contudo, podem e devem ser identificadas lições aprendidas neste contexto.



5. Conclusões

As estratégias de ensino a distância ganharam, através dos efeitos provocados pela pandemia, uma nova expressão e um papel preponderante nas estratégias de formação de uma grande generalidade de organizações. O condicionamento das atividades, em particular no contexto da formação, obrigou a uma estratégia de resposta à crise, na sua generalidade mal preparada e adaptada de forma a garantir apenas as mais imperativas necessidades, fruto de não existir implementada uma capacidade em recorrer a estratégias de ensino a distância.

Não sendo um domínio desconhecido para a Marinha, a FaD poder-se-ia ter revelado um instrumento valioso na continuidade de uma grande parte da atividade formativa no SFPM. Contudo, é seguro assumir que a FaD nunca ocupou um lugar de destaque no seio da formação profissional desenvolvida, sendo remetida, por várias vezes ao longo do tempo, a um plano quase que esquecido, materializando-se no SFPM através de um conjunto extremamente limitado de cursos, afetos ao aperfeiçoamento da língua inglesa.

Por forma a alcançar o objetivo de estudo, recorreu-se a um raciocínio indutivo, partindo por uma caracterização geral da capacidade da Marinha na formação não presencial tendo culminado, através da conjugação de fatores provenientes do modelo DOTMLPI e de uma análise *SWOT*, na identificação de um conjunto de iniciativas e necessidades, cuja verificação se acredita poder contribuir para o desenvolvimento desta capacidade na Marinha. Foi adotada uma estratégia qualitativa, desenvolvendo-se um estudo de caso, num horizonte de tempo transversal, no qual foi reforçado o papel da FaD enquanto modalidade de ensino presente no SFPM.

A investigação teve como OG – “Produzir linhas de ação que permitam o desenvolvimento da FaD no SFPM” e procurou responder à QC – “De que forma se poderá potenciar o desenvolvimento da FaD no SFPM?”. Como tal, por forma a enquadrar e delimitar o tema, derivaram do OG três OE que se pretenderam alcançar respondendo a três QD.

O primeiro OE – “Analisar o papel da FaD no SFPM”, conduziu à QD1 – “Qual o papel da FaD no SFPM?”, sendo respondida no capítulo 3. A FaD representa uma modalidade complementar de formação no SFPM, assumindo-se o formato presencial como fundamental. Atualmente, apenas um conjunto extremamente limitado de cursos, de aperfeiçoamento na língua inglesa, são ministrados a distância.

O segundo OE – “Analisar a capacidade de formação não presencial no SFPM”, levou à QD2 – “Qual a capacidade do SFPM no âmbito da FaD?”, a qual se encontra desenvolvida



no capítulo 3. Embora a Marinha ministre atualmente cursos apoiados na modalidade de *b-learning*, pertencentes ao SFPM, não é sensato afirmar, com base nos pressupostos do modelo DOTMLP, que exista uma capacidade efetivamente edificada, tendo em conta que em dimensões como a Organização, a Liderança ou o Pessoal, se verifica uma forte de recursos e por vezes até a sua ausência, no conjunto destes elementos funcionais.

Por último, o terceiro OE – “Estimar requisitos que permitam potenciar a capacidade de FaD no SFPM”, consubstanciou a QD3 – “Que requisitos poderão contribuir para o incremento da capacidade de FaD no SFPM?”, tendo esta questão sido respondida no capítulo 4. Não existe lugar ao desenvolvimento de uma capacidade sem que esta se encontre edificada. Para o efeito, o atual momento poderá permitir simultaneamente a edificação e o desenvolvimento da capacidade da Marinha, no contexto da FaD. Embora as restrições e as dificuldades encetadas não se afigurem simples, a atual perspetiva da sociedade e sobretudo, o alinhamento interno que existe quanto à importância de ser desenvolvida esta capacidade, poderão ser decisivos na concretização deste objetivo.

Deste modo, considera-se que as respostas e considerações que resultam das QD, permitem responder à QC, identificando ações que permitem reforçar o papel da FaD e potenciar, conseqüentemente, o desenvolvimento desta capacidade na Marinha.

As recentes iniciativas que a DF colocou em prática, configuram uma mudança estrutural e paradigmática, assumindo um investimento claro na FaD. Não obstante, o reforço de recursos humanos, em particular para a área da formação, é um fator decisivo e sem o qual, o desenvolvimento desta capacidade ficará ameaçado. O papel da liderança, na medida da promoção e do incentivo à transformação e inovação é vital. Não sendo possível fomentar a motivação das novas gerações, com uma literacia digital avançada e sem a resistência oferecida em alguns casos pelas gerações mais velhas, o papel da FaD nunca será realmente importante, correndo o sério risco de, na alteração do atual contexto pandémico, vir a perder relevância e nunca conseguir, efetivamente, ganhar destaque como modalidade de formação credível e robusta no SFPM.

Tendo em conta os dados analisados que permitiram responder à QC, considera-se que o objetivo do TII foi alcançado, contribuindo com o desenvolvimento de conhecimento relativamente ao tema abordado.

Como contributo, considera-se que a metodologia utilizada poderá ser útil na abordagem a outros contextos de formação, como por exemplo o próprio SFPM na vertente presencial.



Como limitação, identifica-se o pouco desenvolvimento do assunto em termos institucionais e práticos assim como, do estreito número de militares e profissionais da Marinha envolvidos no domínio da investigação.

Como proposta para estudos futuros, considera-se pertinente analisar e comparar um modelo de formação a distância, utilizado numa organização militar com uma dimensão semelhante à da Marinha Portuguesa, como por exemplo os restantes ramos das FFAA ou GNR.



Referências Bibliográficas

- Beaudoin, M. F. (2002). Distance Education Leadership: An Essential Role For The New Century. *The Journal of Leadership Studies*, 8, 131-144.
- Ceitel, M. (outubro/dezembro de 2020). Formação à distância e aprendizagem com a distância. *Dirigir&Formar*, (29), 32-35.
- Direção de Formação. (2020). *Plano de Ação de Melhoria Contínua da Qualidade do Sistema de Formação Profissional da Marinha*. Lisboa: Marinha.
- Ferreira, A. C. (2018). *Avaliação da formação a distância. O caso de um curso na Marinha Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Educação e Formação). Universidade de Lisboa - Instituto de Educação, Lisboa.
- Formação, D. d.-O. (2020). *Plano Anual de Atividades de Formação - Balanço 2020*. Lisboa: Marinha.
- Lagarto, J. (2002). *Ensino a Distância e Formação Contínua*. Lisboa: Instituto para Inovação na Formação.
- Lusa, A. (04 de janeiro de 2021). *Observador*. Retirado de <https://observador.pt/2021/01/04/covid-19-ministro-da-educacao-anuncia-reforco-da-internet-nas-escolas/>
- Marcus, S. (2005). Leadership in Distance Education: Is it a unique type of Leadership - A Literature Review. *Online Journal of Distance Learning Administration*, VII. Obtido de Online Journal of Distance Learning Administration.
- Marinha. (2017a). *MESUP - Parte I (C)* (Vol. Parte I (C)). Lisboa: Marinha.
- Marinha. (2017a). *MESUP - Parte II (C)* (Vol. Parte II (C)). Lisboa: Marinha.
- Marinha. (2020). *Diretiva n.º 13 de 2020 do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada*. Lisboa: Marinha.
- Marinha. (2020). *Diretiva n.º 13 de 2020 do Almirante Chefe do Esta-Maior da Armada*. Lisboa: Marinha.
- Monteiro, S. (maio de 2018). DOTMLPI - Os Elementos Funcionais de uma Capacidade. *Revista da Armada*, 529, 4-5.
- NEP/INV. (2020a). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV. (2020b). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Pedro, N. (outubro/dezembro de 2020). As tecnologias digitais e o futuro do ensino/formação. *Dirigir&Formar*, (29), 14-17.
- Rosa, E. (2002). *Modelos de Aprendizagem a Distância para Adultos*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2ªed, revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- United States Navy. (08 de 07 de 2021). *U.S. Naval War College*. Retirado de <https://usnwc.edu/college-of-distance-education/Online-Program>



Apêndice A — Modelo de Análise

Quadro 8 - Modelo de Análise

Tema	Edificação de capacidade de formação não presencial na Marinha: perspetivas de desenvolvimento				
Objeto de Estudo	Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM)				
Problema de Investigação	De que forma poderá a capacidade de formação não presencial no SFPM ser desenvolvida?				
Objetivo Geral (OG)	Produzir linhas de ação que permitam o desenvolvimento da FaD no SFPM				
Objetivos Específicos (OE)	Questão Central (QC)	De que forma se poderá potenciar o desenvolvimento da FaD no SFPM?			
	Questões Derivadas (QD)	Conceito	Dimensão	Indicadores	Técnicas de Recolha
OE1 Analisar o papel da FaD no SFPM	QD1 Qual o papel da FaD no SFPM?	Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM) Capacidade Formação a Distância (FaD)	Organizacional	Estrutura Formação	Análise Documental
OE2 Analisar a capacidade de formação não presencial no SFPM	QD2 Qual a capacidade do SFPM no âmbito da FaD?		Organizacional Tecnológica Curricular	DOTMLP	
OE3 Estimar requisitos que permitam potenciar a capacidade de FaD no SFPM	QD3 Que requisitos poderão contribuir para o incremento da capacidade de FaD no SFPM?		Organizacional Tecnológica Curricular	Recursos Estratégias Parcerias	
Delimitação	Domínios	Espaço		Marinha Portuguesa	
		Conteúdo		Sistema de Formação Profissional da Marinha	
		Tempo		2020-2021	
Metodologia de Investigação	Posicionamento		Metodologia de Raciocínio	Estratégia de Investigação	Desenho de Pesquisa Horizonte Temporal
	Ontológico	Construtivista	Indutiva	Qualitativa	Estudo de Caso Transversal
	Epistemológico	Interpretativista			



Apêndice B — Matriz SWOT

