

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2008/2009



TII

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

ALBERTO FERREIRA DE OLIVEIRA
COR CAV



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

**Alberto Ferreira de Oliveira
Coronel de Cavalaria**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

**Alberto Ferreira de Oliveira
Coronel de Cavalaria**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: *COR TIR ART António José Pacheco Dias Coimbra*

Lisboa 2009



AGRADECIMENTOS

Ao IESM na pessoa do orientador deste trabalho, pela disponibilidade que sempre demonstrou no apoio à sua realização;

Aos Camaradas de curso e Amigos, que com a contribuição do seu saber e inexcedível disponibilidade me ajudaram na concretização deste trabalho;

Finalmente mas não em último lugar, gostaria de agradecer a minha mulher e meus filhos, pela paciência, e compreensão com que têm vindo a suportar estes longos meses de ausência;

Nenhum homem é uma ilha e nada do que ele realiza é produto exclusivamente seu. Por isso mesmo, é justo realçar, os muitos contributos indirectos, que me ajudaram a levar esta tarefa até ao fim.

A todos, bem hajam!



ÍNDICE

Agradecimentos	i
Índice	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Palavras-chave	vi
Lista de abreviaturas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento conceptual.....	3
a. Conceito, importância e razão da Formação	3
b. Tipos de Formação	6
3. O Modelo de formação dos oficiais das FFAA Angolanas.....	8
a. A Formação Interna.....	8
(1) Desde a independência nacional aos acordos de paz de Bicesse	8
(2) Desde os acordos de paz de Bicesse até ao presente.....	11
b. A formação externa	14
c. Virtudes e vulnerabilidades do actual modelo de formação de oficiais	15
d. Síntese conclusiva	16
4. Modelos de formação estrangeiros.....	17
a. Generalidades	17
b. O modelo Português	17
(1) A Escola Naval.....	18
(2) A Academia Militar.....	18
(3) A Academia da Força Aérea	19
(4) Formação contínua	22
c. O modelo Belga.....	22
(1) Formação na Faculty Social and Military Sciences	23
d. O modelo Holandês	24
e. Análise comparativa	25
5. Subsídios para a melhoria da formação dos oficiais das FFAA Angolanas.....	26
a. Formação dos oficiais para o Quadro Permanente.....	27
(1) Preparação Militar Geral	28
(2) Formação inicial.....	28



(3) Estágio	31
(4) Formação contínua	31
b. Formação dos oficiais para o Serviço Militar Obrigatório.....	34
(1) Preparação Militar Geral	34
(2) Preparação da Especialidade	35
c. A simulação da instrução	35
d. Avaliação dos Resultados da Formação	36
e. Síntese conclusiva	38
6. Conclusões	38

BIBLIOGRAFIA	- 41 -
---------------------------	---------------

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I – Glossário de conceitos.....	I - 1
APÊNDICE II – Tipos de formação/vantagens e inconvenientes.....	II - 1
APÊNDICE III – Cálculo de distribuição de horas por matérias do curso de formação de oficiais de Infantaria e do curso de promoção a capitão – Tropas Blindadas	III – 1
APÊNDICE IV – Diagrama de indução	IV - 1

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organização superior da instrução e ensino nas FFAA.....	- 1
FIGURA 2 – Organização do subsistema de instrução e ensino do EMGFA	- 2
FIGURA 3 - Organização do subsistema de instrução e ensino do Exército	- 3
FIGURA 4 - Organização do subsistema de instrução e ensino da Força Aérea	- 4
FIGURA 5 - Organização do subsistema de instrução e preparação combativa da Marinha de Guerra.....	- 5



RESUMO

Hoje, pensar em formação significa, acima de tudo, perspectivar alternativas para o futuro, para que possamos reconhecer-nos naquilo que fomos e, ao mesmo tempo, percebermos o que somos. Sendo um instrumento indispensável ao gestor de RH, como forma de desenvolver pessoas e a organização, para as respostas que lhe são exigidas, a formação deve assumir-se como um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento, aptidões, capacidades necessárias para o desempenho de uma tarefa de forma satisfatória.

Para as organizações, a formação é mais do que um investimento destinado a capacitar uma equipa de trabalho, a reduzir ou eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostas; ela constitui acima de tudo um factor estratégico de desenvolvimento, na busca incessante de elevados índices de competitividade. Para os indivíduos, a crescente intervenção na definição das suas carreiras profissionais, passa por manterem uma permanente disponibilidade para aprender, quer na perspectiva de melhorarem as suas competências no desempenho dos cargos, que lhes estejam atribuídos, quer na perspectiva de adquirirem novas capacidades e perícias, necessárias ao desempenho de novos cargos, ou ainda apenas para dar resposta a necessidades de crescimento pessoal, sem relação directa com a actividade profissional desenvolvida.

Sendo consensual que os activos humanos constituem os recursos mais importantes das organizações e que, para as empresas de sucesso, a formação dos seus colaboradores é considerada uma actividade estratégica e permanente, as FFAA Angolanas, deverão continuar a desenvolver e aperfeiçoar o seu modelo de ensino e formação de oficiais, tendo em atenção as inovações tecnológicas e dos “saberes”, num processo paralelo ao do ensino superior universitário nacional.

Neste contexto, como objectivo principal, o presente trabalho visa fornecer contributos para a melhoria da formação dos oficiais das FFAA, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida, tendo sido o mesmo, elaborado com recurso a pesquisa documental e análise de situações reais existentes ou em curso, de outras FFAA.



ABSTRACT

Today, thinking of training means, after all, alternative look to the future, in order to recognize ourselves in what we have been and, at the same time, realize what we are now. Being an indispensable tool to the HR manager, as a way to develop people and the organization, for the answers that are required, training should be taken as a systematic planned investment for development, skills, and required abilities to perform a task satisfactorily.

For the organizations, training is more than an investment to train teamwork to reduce or eliminate the difference between current performance and the proposed targets and achievements; it is after all a strategic factor of development in the constant search of high levels of competitiveness. For individuals, the increasing intervention in the setting of their careers, is by maintaining a constant readiness to learn, whether in view of improving their skills in the performance of their offices, or the prospect of acquiring new skill and expertises, which are necessary for the performance of new positions, or just to meet the needs of personal growth, without any direct connection with the work developed.

Being consensual that human activities are the most important resources of the organizations and, for the companies of success, the training of their employees is considered a strategic and ongoing activity, the Angolan FFAA should continue to develop and refine its model of education and training of their officers, in view of technological innovation and "knowledge" in a parallel process to the national university of higher education.

In this context, the main objective of this study is to provide contributions for the training improvement of FFAA officers, as a perspective of lifelong learning. The present study was developed through a documentary research and analysis of real and existing or in progress situations, in other FFAA.



PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem

Avaliação

Cursos

Ensino militar

Formação

Instrução militar

Qualificação

Promoção

Validação



LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Academia Militar
ADMAER	Administração Aeronáutica
AMFA	Academia Militar das Forças Armadas
AFA	Academia da Força Aérea
NA	Administração Naval
BME	Base Material de Estudo
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CCEM	Curso de Comando e Estado-maior
CEM	Curso de Estado Maior
CEMGFA	Chefe do Estado Maior das Forças Armadas
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFOST	Curso de Formação de Oficiais do Serviço Técnico
CIFE	Centro de Instrução de Forças Especiais
CLAFA	Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
CQO	Curso de Qualificação de Oficiais
CM	Colégio Militar
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPTN	Curso de Promoção a Tenente de Navio
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CSCD	Curso Superior de Comando e Direcção
CIM	Centros de Instrução Militar
DEEM	Direcção de Estabelecimentos de Ensino Militares
DL	Decreto Lei



DPS	Defense and Political Sciences
EAM	Escola de administração Militar
EAV	Estágio de aptidão ao Voo
EEM	Estabelecimentos de Ensino Militares
EFN	Escola de Fuzileiros Navais
EMEns	Estabelecimentos Militares de Ensino
EMES	Estabelecimentos Militares de Ensino Superior
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EN-AEI	Engenharia Naval - Armas e Electrónica
EN-Me	Engenharia Naval - Mecânica
ESTNA	Escola Superior de Tecnologias Navais
ETCS	Sistema Europeu de Transferência de Créditos
EIAOE	Escola Inter-armas de Oficiais do Exército
ESG	Escola Superior de Guerra
EU	União Europeia
FAPLA	Forças Armadas Populares de Libertação de Angola
FFAA	Forças Armadas
FE	Formação Externa
FI	Formação Interna
FR	Federação Russa
FZ	Fuzileiros
GU	Grandes unidades
H	Hipótese
IMB	Instrução Militar Básica
IST	Instituto Superior Técnico



ISTM	Instituto Superior Técnico Militar
KIM	Koninklijk Instituut vor de Marine
KMA	Koninklijke Militaire Academy
M	Marinha
ME	Ministério da Educação
MED	Medicina
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MPLA	Movimento Popular para a Libertação de Angola
MWS	Management and Weapons Systems
ONU	Organização das Nações Unidas
UA	União africana
PEsp	Preparação da Especialidade
PMG	Preparação Militar Geral
POL	Polytechnics Faculty
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RH	Recursos Humanos
RMA	Royal Military Academy
RNMA	Royal Netherlands Military Academy
SIE	Sistema de Instrução e Ensino
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SSMW	Faculty Social And Military Sciences
TII	Trabalho de Investigação Individual
TPO	Tirocínio para Oficial



TSN	Técnicos superiores Navais
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



1. Introdução

O ambiente de acelerada mudança, a que a sociedade contemporânea está sujeita é caracterizado pela complexidade, incerteza e interdependência dos factores influenciadores do seu desenvolvimento. A globalização marca a evolução das relações, dos acontecimentos e dos problemas e é além de económica, política, tecnológica e cultural.

O desenvolvimento tecnológico e a evolução da educação verificado nas últimas décadas trouxe consigo uma crescente sofisticação dos vectores terrestre, aéreo e marítimo, o que obriga a uma maior especialização do pessoal que os opera. Daí que, qualquer trabalho relacionado com a aquisição de saberes, mesmo limitado no seu universo, constitui um aliciente desafio.

A nova situação estratégica internacional tem vindo a originar reformas profundas nas Forças Armadas (FFAA) de vários países do mundo, o que conduz ao seu redimensionamento e reorganização, a que Angola não é alheia já que vem procedendo, desde um tempo à esta parte, à reedificação das suas FFAA. Neste sentido, é necessário, para suporte dessas alterações, actualizar e repensar a formação¹ dos oficiais, considerado o sector pensante, planeador, o mais actuante e aquele que terá que ser o motor principal da transformação. Investir na formação de quadros é a aposta do futuro de qualquer organização, por constituir a base de sustentação sólida dos seus edifícios estruturais, permitindo-lhe acompanhar as constantes inovações e mudanças, constituindo o principal factor de competitividade e desenvolvimento, através da aquisição de novas capacidades e competências.

A pesquisa procurará fornecer algumas respostas para o tema que constitui a “*Formação dos oficiais das Forças Armadas Angolanas*”, com especial incidência nos objectivos abaixo discriminados:

Geral:

- Analisar a forma como têm vindo, até ao presente momento, a ser formados os oficiais das FFAA, a sua qualidade e aquilo que se pretende para o futuro.

Específicos:

- Analisar a organização do “Sistema de Instrução e Ensino (SIE), das FFAA;

¹ O termo formação é considerado em sentido amplo (engloba também áreas do domínio da educação e treino)



- Detectar possíveis virtudes, deficiências e vulnerabilidades na formação dos oficiais;
- Analisar os modelos de formação de oficiais de outros países (Portugal, Bélgica e Holanda);
- Identificar soluções que permitam contribuir para a melhoria da formação dos oficiais.

Face ao exposto, a Questão Central (QC) que orientará o trabalho é a seguinte: **“Até que ponto a Formação dos oficiais estará à altura dos desafios?”**. Para podermos chegar com alguma clareza à pergunta de partida, houve que levantar algumas Questões Derivadas (QD), tais como:

- QD1- Estarão os oficiais das FFAA a ser formados da forma mais adequada?
- QD2- O actual SIE das FFAA confere aos oficiais as capacidades (conhecimentos, perícias, atitudes adequadas) necessárias ao desempenho das suas funções?
- QD3- Em comparação com sistemas de ensino de outros países, o actual sistema de instrução e ensino das FFAA regista insuficiências?
- QD4- Estando a decorrer a reedificação das FFAA, o que se pretende para o futuro, em termos de formação de oficiais?

Perante estas questões consideraram-se as seguintes Hipóteses (H) que deverão ser, ou não, validadas na subsequente investigação:

- H1- Actualmente não, se tivermos em consideração que o objectivo foi sempre o de formar o necessário para a guerra;
- H2- Completado o processo de formação, os oficiais têm mostrado capacidade no desempenho de cargos porém, em alguns casos, com deficiências;
- H3- O actual SIE para além de ser caracterizado por uma organização estrutural instável, regista algumas insuficiências;
- H4- Pretende-se que a formação dos oficiais tenha como referência os padrões de formação universalmente aceites.

Na orientação metodológica da investigação, seguimos o método de investigação científica, apoiado na experiência e nas deduções de carácter teórico, sustentando a investigação em pesquisa documental, relacionados com a formação nos três ramos das



FFAA de Angola, consulta bibliográfica e de sites de internet, e na análise comparativa com modelos de formação de oficiais de outros países (Portugal, Bélgica e Holanda).

O estudo encontra-se organizado em seis partes distintas: Introdução, quatro capítulos e conclusões.

Na **Introdução**, (primeiro capítulo) procurámos fazer um enquadramento do tema, os moldes em que este vai ser apresentado, referindo para tal, o objectivo da investigação, a sua importância assim como a metodologia adoptada.

No **Segundo Capítulo**, faremos um enquadramento conceptual do tema, onde especificamos o conceito, importância e razão da formação.

No **Terceiro Capítulo**, aborda-se a temática da formação dos oficiais das FAA, onde analisaremos os modelos de formação adoptados no passado e no presente, procurando em síntese conclusiva, fazer o ponto de situação para obter uma resposta. Descrevemos ainda, de forma sucinta, a actual organização do SIE, apresentando os Estabelecimentos de Ensino Militares (EEM), Estabelecimentos Militares de Ensino (EMEns) e Centros de Instrução Militares (CIM) vocacionados para a formação dos oficiais.

No **Quarto Capítulo**, procuramos mostrar o processo de formação dos oficiais do QP das FFAA de Portugal, Bélgica e Holanda, como forma de apreender aspectos que possam servir para comparação e aperfeiçoamento do actual modelo de formação dos oficiais das FAA.

No **Quinto Capítulo**, apresentamos algumas contribuições para a melhoria da formação dos oficiais das FFAA.

Nas **Conclusões**, são apresentadas de forma sintetizada, os resultados da investigação, que procurará fazer a integração da QC no contexto dos interesses das FFAA.

2. Enquadramento conceptual

a. Conceito, importância e razão da Formação

As constantes mudanças no seio das organizações implicam, cada vez mais, estruturas organizacionais flexíveis, ambiente aberto e criativo e acima de tudo, colaboradores empenhados, responsáveis, empreendedores, com sentido crítico e onde o desenvolvimento de competências técnicas, é condição necessária mas não suficiente. Assim sendo, é no reconhecimento de que as pessoas constituem a única vantagem



competitiva sustentável de que uma organização pode dispor a longo prazo, que a formação assume um papel crucial no desenvolvimento das organizações.

O que é então a formação e qual será a sua importância para o desenvolvimento das pessoas e das organizações? A palavra formação deriva de “forma”, termo latino importado do grego “morfé”, que significa determinação ou perfeição, e pode ser entendida como uma função social de transmissão de saberes, saber-fazer ou de saber-ser, que se exerce em benefício do sistema socioeconómico ou da cultura dominante, ou pode ser entendida como sendo o processo de desenvolvimento e de estruturação da pessoa, que se realiza com o duplo efeito de uma maturação interna e de possibilidade de aprendizagem de experiências dos sujeitos. Entre as várias definições de formação possíveis, destacaremos a que refere tratar-se de um **“processo de organização das situações de aprendizagem, cuja finalidade é conferir perícias / capacidades / conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica”**¹.

A formação diz, portanto, respeito às actividades da organização na prossecução dos seus objectivos e tem como função específica, contribuir para o desenvolvimento das organizações e para acrescentar valor nos indivíduos. O grande objectivo de qualquer formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar mais-valias para a organização, podendo em termos genéricos, destacar-se quatro tipos de objectivos da formação:²

- Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos, para que possam contribuir mais eficazmente para o desempenho da organização (curto prazo);
- Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes, que lhes permitam ter mais eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função (curto/médio prazo);
- Proporcionar ao formando a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto e ao acompanhamento das mudanças (médio prazo);
- Proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas.

A formação torna o trabalho mais eficiente e contribui para que a organização atinja os seus objectivos, podendo neste contexto ser assumida como uma prioridade, à qual é atribuída uma importância substancial no plano estratégico das organizações. Tempos

¹ Comando da Instrução, Regulamento Geral da Instrução do Exército Português

² AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, pág. 325.



reduzidos de aprendizagem, métodos de trabalho mais eficazes, aplicação mais qualificada de determinadas tarefas, formas inovadoras de trabalho, o raciocínio, a tomada de decisão assim como a criatividade podem ser estimulados pela formação. Por outro lado, podem ser evitados e reduzidos os acidentes de trabalho, recorrendo-se à formação em matérias como a higiene e segurança do trabalho. Contudo, não é apenas a organização que beneficia com a formação, uma vez que os colaboradores também gostam de se sentir competentes no seu trabalho e a formação vai contribuir para lhes dar: uma maior satisfação pessoal, a partir da experiência de serem capazes de desempenhar bem uma tarefa, da consciência da própria competência e da conquista do respeito dos outros através da sua competência; facilitar evoluções de carreira¹, resultantes da melhoria das qualificações dos indivíduos; acompanhar e facilitar a mobilidade interna, ou mesmo externa.

A formação é portanto, um instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos (RH), como forma de desenvolver as pessoas e a organização, para as respostas que lhe são exigidas, devendo assumir-se como um investimento planeado sistematicamente, para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões, capacidades e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. É um investimento que se traduz numa despesa imediata, em tempo de trabalho, em salário e em custo de inscrição, mas de que se espera um benefício futuro, tanto em termos de domínio da profissão, de carreira, de desempenhos, como de desenvolvimentos e de riscos a evitar².

Mas para quê formar? Quais as razões por que necessitam as pessoas de ser formadas? Uma resposta natural seria porque há necessidade de formação e isso acontece, quando há uma baixa actual ou prevista do desempenho ou quando este é susceptível de melhoria, para resultar em aumento de produtividade ou em serviço de melhor qualidade. Outro factor importante, prende-se com a necessidade de ligar o aumento de produtividade ou a melhoria de serviço aos objectivos da organização.

No entanto, nem todas as pessoas que se apresentam para formação estão conscientes das suas necessidades e, de facto, muitas não têm necessidades do tipo daquelas que foram atrás descritas. Alguns colaboradores são alvo de acções de formação insustentadas: podem estar sub ocupados ou ser indesejáveis no local de trabalho, ou pode acontecer que a secção ou o departamento queira aumentar as suas estatísticas de formação, entre outras. E embora, este tipo de situação possa parecer pouco frequente,

¹ Cargos, postos de trabalho ou ocupações que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional.

² Alain Meignant, A Gestão da Formação, pag. 58



existem muitos exemplos dele. Por outro lado, quem necessita de formação nem sempre sabe porquê e o ideal seria que os responsáveis da organização, informassem previamente os formandos sobre a razão da formação, pelo facto de que não há nada pior, do que tentar formar alguém que não sabe porque é que está a ser formado e como irá utilizar essa formação, no futuro. Não compete pois, ao formador desempenhar o papel do responsável da organização ou do superior hierárquico, na motivação do formando e vale sempre a pena perguntar aos responsáveis, como é que se vai abordar com os formandos os seguintes aspectos: qual a finalidade da formação e qual o seu conteúdo; como é que a formação se integra no percurso profissional do formando; qual a importância para a secção ou departamento, onde o formando se encontra integrado; o que se espera em termos de desempenho melhorado ou competências após a formação; preocupações que o formando possa ter acerca da sua futura formação; que apoio e seguimento estarão disponíveis da parte dos superiores hierárquicos e do formador; confirmação que haverá uma reunião com o formando no final da formação.

b. Tipos de Formação

Para adquirir, conservar, desenvolver e valorizar as competências de que têm necessidade para atingir os seus objectivos de exploração e os seus objectivos estratégicos, as organizações têm que otimizar os recursos, que estiverem à sua disposição no seu interior e no exterior¹.

Do ponto de vista dos sistemas formais de formação, ganha assim relevo a reflexão sobre a importância dos tipos de formação incluídos nos planos, nomeadamente no que se refere à Formação Interna (FI), ou à Formação Externa (FE). Sendo historicamente modalidades usuais utilizadas nos sistemas formais de formação, a discussão sobre se a formação deve ser efectuada no interior ou no exterior da organização, é muitas vezes contaminada pelos discursos mais ou menos ideológicos ou pelos simples argumentos comerciais, do que por uma reflexão atenta sobre a amplitude dessas práticas e o seu sentido organizacional. A simples observação dos factos, conduz-nos à constatação de que as duas práticas, (os dois tipos de formação), coabitam, sendo utilizados pelas organizações de acordo com critérios de oportunidade, como por exemplo o número de pessoas a formar numa determinada área e, obviamente, os custos inerentes à formação.

O conceito de FI, corresponde às práticas de formação realizadas na própria organização, animada por formadores internos e externos, com grupos de participantes

¹ Alain Meignant, op. cit. pag. 75



pertencentes na sua maioria à mesma organização, com objectivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da organização e cujo objectivo é desenvolver competências a nível de um grupo ou de uma população. Para efeitos de esclarecimento de conceitos, designaremos por FE, a formação realizada no exterior do país ou simplesmente, fora da organização, por formadores externos, e com programas pré-definidos relativamente aos quais os participantes potenciais aferem o grau de convergência, ou não, com necessidades formativas explícitas ou implícitas, definidas pelo próprio ou por outrem, relativamente a si e cujo objectivo é desenvolver competências a nível individual. Numa análise dos conceitos, poderemos simplesmente concluir que as práticas de FI, respondem melhor às preocupações de eficácia no processo formativo do que as de FE. Mas isto, deve-se apenas ao facto da formação no exterior da organização ser configurada como prática de formação que, porque não contextualizada em relação a qualquer realidade organizacional específica e comprometida com inevitáveis generalizações, ao nível dos programas, objectivos e conteúdos resultantes da sua focalização para populações alvo heterogéneas, não apresenta grande fiabilidade relativamente à produção do efectivo valor acrescentado final, traduzido na aplicação do aprendido à realidade organizacional específica, de cada participante. A este facto acresce que, a FE intervindo apenas a nível do indivíduo, que é destacado da sua organização, para frequentar uma acção de formação, cujos objectivos deverão ser traduzidos em competências a actualizar pelo próprio na sua prática organizacional específica, debate-se com a limitação da própria capacidade do sujeito formando, em transpor para a sua prática específica, algo que lhe foi veiculado através de um processo com um nível de abstracção maior, frequentemente orientado para uma população mais heterogénea e fazendo as naturais concessões a uma certa generalização. Por outro lado, a eventual capacidade de uma só pessoa para “forçar” a transformação das práticas na sua organização, é naturalmente menor do que a capacidade de um grupo ou de toda uma população envolvida nos processos formativos, como acontece com a FI, o que torna também por isso, este tipo de formação num processo relativamente ao qual é maior a expectativa de retorno de investimento, do que na FE. Os dois tipos de formação apresentam critérios de eficácia próprios, que deverão ser considerados nas opções específicas de cada plano formativo, bem como apresentam vantagens e inconvenientes (Apêndice II).



Sobre as razões, que conduzem uma organização a adoptar pela formação em organismos externos, em paralelo com FI, estas podem ser de vários tipos:¹ Porque uma análise económica mostrou, que acordos de parceria com determinados organismos externos, garantem uma qualidade de prestação equivalente ou superior e a menor custo; evitam-se os problemas associados à existência de uma população de formadores, pouco móveis e com o risco de se desligarem do terreno; por o número de formandos ser reduzido; por se tratar de cursos muito técnicos, cujos saberes a organização não possui; possibilita a abertura de uma cultura organizacional com tendência autárquica às ideias e às contribuições do exterior; evita problemas de auto-justificação das equipas permanentes de formadores, que procuram legitimar o seu papel e a utilização dos meios materiais que lhes são dedicados, por uma estratégia de oferta de catálogo, por vezes contraditória com as orientações da organização.

3. O Modelo de formação dos oficiais das FFAA Angolanas

a. A Formação Interna

(1) Desde a independência nacional aos acordos de paz de Bicesse²

Na fase inicial da guerra, no período 1975 a 1976, logo após a independência de Angola, as Forças Armadas Populares de Libertação de Angola (FAPLA), criadas no primeiro dia de Agosto de 1974, com base no Corpo de Guerrilheiros do Movimento Popular de libertação de Angola (MPLA), transformaram-se na principal força que iria durante dezoito anos, assegurar a integridade territorial de Angola nas sucessivas guerras de invasão do país por parte de exércitos estrangeiros. Nesta altura, a maioria dos comandantes e chefes militares que dirigiam os destacamentos, não dispunham da preparação necessária e tinham de aprender por eles próprios, cometendo erros muitas vezes fatais, salvo determinados comandantes, que por terem frequentado cursos de formação em países como a ex-União Soviética, Argélia, Sudão, e outros ex combatentes do exército colonial português que, forjados no período da guerra colonial, demonstraram competência. A formação dos oficiais para as FFAA, em Angola tem grande tradição, o que é atestado pelo facto de que em 1976, um ano após a ascensão do país à independência, terem sido formados os primeiros oficiais. Durante o período, foram implementados vários EEM e CIM, todos eles congregados na Direcção de Estabelecimentos de Ensino Militares

¹ Alain Meignant, op. cit., pp 78-79

² Acordos de paz para Angola, rubricado em Portugal



(DEEM), do Ministério da Defesa Nacional (MDN), destinados para a formação de oficiais capazes e patriotas para o desempenho de funções militares, nomeadamente: Escola Superior de Oficiais, Escola Inter-armas de Oficiais, Escola de Luta Contra Guerrilha, Centro de Instrução de Tropas Especiais, e duas Escolas Militares de Aviação Ligeira.

- Formação inicial

A formação inicial para oficiais ministrada no país, era antecedida de oito semanas de Instrução Militar Básica (IMB) e culminava com o juramento à bandeira da república que se realizava, na própria unidade militar onde iria decorrer a formação do futuro oficial. Da IBM, constavam matérias diversas como a *Táctica Individual de Combate, Parte Material de Armamento de Infantaria, Marchas e Caminhadas, Tiro de Infantaria, Sapadores, 1^{os} Socorros em Combate, Preparação Física Militar, Transmissões, Regulamento e o Trabalho Político.*

O processo educativo constituía o sistema de actividades que os EEM e CIM cumpriam, conscientemente, para alcançar com êxito a formação dos futuros oficiais. Era materializado no cumprimento das exigências dos modelos de actuação e dos planos e programas de estudo, nas actividades lectivas e não lectivas, que eram planificadas para o aluno e na vida diária deste, o que implicava que todas as dependências, áreas, meios técnicos, serviços e todo o pessoal da Instituição estivessem com a função de formar nos futuros oficiais, os conhecimentos, habilidades, normas de conduta, ética e qualidades que lhes permitissem exercer as suas funções com um grau de profissionalidade aceitável.

Destinada para formar os oficiais do exército, a Escola Inter-Armas de Oficiais “Comandante Nicolau Gomes Spencer” ministrava cursos de formação em dois anos, sem correspondência com o ensino civil, para o exercício de comando de pequenas unidades tipo pelotão. Contrariando o propósito para o qual havia sido criada e devido fundamentalmente à escalada de guerra que se seguiu logo após a sua implementação, a situação obrigou a enveredar por este tipo de formação de oficiais, tempo mínimo considerado necessário para a obtenção de qualidade aceitável. O curso de formação incluía um estágio curricular de quarenta e cinco dias nas unidades de combate, com destaque para aquelas que se encontravam em contacto com forças do exército sul-africano. Ministrava ainda cursos de qualificação para oficiais em seis meses. Frequentavam o curso de formação de oficial, pessoal quer voluntário quer recrutado para o Serviço Militar Obrigatório¹ (SMO), nas seguintes especialidades: *infantaria; tanques e*

¹ Lei da defesa Nacional e das Forças Armadas, Artº 1º.



transportes; artilharia terrestre; artilharia anti-aérea; reconhecimento; engenharia; transmissões; logística; defesa química;

As Escolas Militares de Aviação Ligeira” Comandante Veneno” e “ Comandante Bula”¹ ministravam cursos de formação de *oficiais pilotos aviadores e técnicos de manutenção de Helicópteros ALL-III, MI-8/MI-17 e MI-25*, com cursos de dois anos, sem correspondência com o ensino civil;

Com o objectivo de preparar os oficiais, na área da educação Político-patriótica e ideológica, a serem integrados nas unidades militares de escalões companhia (bateria), batalhão (grupo), a Escola Política e Militar “ Comandante Gika”² ministrava cursos de formação *de comissários políticos*. Os Cursos da Escola Política e Militar, tinham a duração de dois anos, sem correspondência com o ensino civil. A Escola de Formação de Oficiais para Tropas de Quadrícula “ Comandante Raul Diaz Arguelles”³, preparava os *comandantes de pelotão de luta contra guerrilha* ao ministrar cursos de formação com a duração de cinco meses. O Centro de Instrução de Tropas de Intervenção, formava as tropas de comandos e operações especiais (incluindo oficiais, *comandantes de pelotão*), com cursos de até seis meses. Os oficiais de Marinha regra geral, eram formados na ex-União Soviética, razão pela qual a não existência, na altura, de qualquer EEM vocacionado para o efeito.

Em qualquer um destes EEM e CIM eram ministradas basicamente as seguintes áreas de ensino:

- **Formação Técnica e Militar**, que proporcionava a instrução e o ensino das técnicas específicas de cada arma ou serviço, indispensáveis ao desempenho das suas funções;
- **Educação Moral, Cívica e Militar**, visava desenvolver o alto sentido do dever, honra e os atributos de carácter: A integridade moral, o espírito de disciplina e a noção da responsabilidade;
- **Educação Física**, com o objectivo de desenvolver as qualidades físicas necessárias ao exercício da profissão;
- **Educação Política**, com vista a preparar os oficiais no ponto de vista Político-patriótica e ideológico.

¹ Comandante das FFAA, assassinado durante aintentona de 27 de Maio77

² Comandante do MPLA, morto em combate na província de combate, em 1975

³ General Cubano, morto em combate em com as Forças sul Africanas em 1976



A competência depende directamente do conhecimento¹. Neste período, faltou a tomada de consciência na exigência de se adequar o nível qualitativo da preparação dos oficiais, face aos desafios que se impunham, de tal modo que deveriam constar dos curricula, disciplinas como a administração, economia, estratégia, psicologia social, ciências Jurídicas, Sociologia de Grupo, etc., o que poderia enriquecer ainda mais o oficial nas suas funções específicas como: administrador, líder e comandante militar. Em suma, exige-se ao oficial, capacidade de lidar com a diversidade, a complexidade e a incerteza, munido de qualificações para o efeito, isto é um desafio com que hoje se depara e se projecta no futuro, pois *“o presente é complexo e o futuro é radicalmente incerto”*.²

- Formação contínua

A formação ao longo da carreira do oficial era dada através de cursos que tinham em atenção as exigências das futuras funções do escalão imediatamente superior:

A Escola Inter-Armas de Oficiais, ministrava cursos de qualificação para o exercício de Comando de Companhia das Armas e serviços, em seis meses;

A Escola de Formação de Oficiais para Tropas de Quadrícula, ministrava cursos de qualificação para o exercício de comando de companhia de luta contra guerrilha, em três meses.

O Centro de Instrução de Tropas de Intervenção ministrava cursos de qualificação para o exercício de comando de companhia, em três meses;

A Escola Superior de oficiais, ministrava cursos de Estado-maior e de Comando e Direcção aos oficiais superiores das FFAA e aos comandantes de destacamentos das Tropas Territoriais (TT), com cursos de dez meses;

(2) Desde os acordos de paz de Bicesse até ao presente

Durante a segunda república (1992-2008), à luz dos acordos alcançados em Bicesse entre o Governo de Angola e a UNITA, nasceram umas novas forças armadas, que viriam a designar-se por Forças Armadas Angolanas (FAA), como exército nacional. Estas, foram o resultado da unificação das duas forças beligerantes do conflito militar angolano. Com a conseqüente realização das eleições, o SIE das FFAA conheceu um estrangulamento, resultado da crise pós eleitoral. A influência das escolas soviética e cubana deixou de existir, logo a seguir aos acordos de paz de Bicesse. O modelo de formação de oficiais que vigorou no período anterior desapareceu dando lugar a um outro, saído dos acordos. Este sistema que de princípio havia sido projectado para permitir uma elevação e manutenção

¹Chiavenato, Idalberto, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pag.98

²Moreira, Prof. Dr. Adriano in Diário de Notícias 06Abr04



da capacidade operacional permanente, tida como factor fundamental para umas FFAA modernas e tecnologicamente evoluídas, passou a partir desta data a ser caracterizado por uma organização estrutural instável, passando sucessivamente por diversas fases de reorganização. Para citar algumas: Em 1992 o EMGFA tinha na sua estrutura orgânica a Divisão de Doutrina e Ensino enquanto os Ramos dispunham de Repartições de Instrução. Em 1993 deixaram de existir as Repartições de Instrução dos ramos tendo sido criadas a Direcção de Instrução e Ensino do Exército, Direcção de Instrução e Preparação Combativa da Marinha de Guerra e a Direcção de Instrução e Ensino da Força Aérea. Em 1996 foram criados os Comandos do Pessoal e Instrução dos ramos, tendo sido os mesmos extintos em 1999. Em 2002 foi extinta a Escola Prática de Artilharia. Em 2002 foi criada a Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino do EMG, em substituição da Divisão de Doutrina e Ensino do EMG. Em 2004/05 as Escolas de Administração Militar deixam de depender do exército e passam para a dependência do EMGFA.

Devido ao recrudescimento da guerra, nunca foi possível fixar-se prazos de formação. A acção formativa só tinha uma data certa: a de início, pois poderia ser e aconteceu com frequência, ser interrompida a qualquer altura. Assim, em termos teóricos, os tempos para a formação de oficiais era de seis meses e nunca menos de três. Muito embora esse pessoal tivesse sido convocado para o cumprimento do SMO, a verdade é que a grande maioria continua nas fileiras das FFAA (31 anos de serviço), actualmente considerados como pertencentes ao Quadro Permanente (QP)¹. Duma forma geral, ao concluírem a sua preparação, esses quadros levavam consigo as capacidades inerentes às funções a que se destinavam: conduzir as tropas em combate. Contudo, ao referirmo-nos das suas capacidades para desempenho de cargos que não fossem os de carácter operacional, notava-se, em alguns casos, a falta de iniciativa e criatividade. Tal facto deveu-se, sobretudo, ao fraco nível de escolaridade resultante da falta de uma política criteriosa de selecção de candidatos.

Significa com isto dizer, que este modelo formava oficiais incompletos, dotados de conhecimentos, valências profissionais e competências insuficientemente flexíveis e alargados. “As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização.” (Chiavenato, 2006:154). As organizações assumem, desde sempre, que só com os RH qualificados, motivados e alinhados com a estratégia da organização, é possível melhorar. A formação tem que ser entendida como uma intervenção integral no indivíduo, pelo facto

¹ Despacho nº 82/08/CEMGFA, “integração dos efectivos das FFAA nas formas de prestação do Serviço Militar e nos Quadros Especiais”.



de ser suficientemente alargada e polivalente de forma a promover a flexibilidade intelectual, o sentido crítico, a abertura à cultura e à responsabilidade social. Se tivesse havido na altura, um sistema de avaliação dos resultados da formação dos oficiais, que medisse a eficácia e eficiência desta, estamos certos, seriam detectadas e analisadas as principais causas das eventuais falhas e, desta forma, ver melhorada a formação.

Nos nossos tempos, para além da bagagem técnico científica necessária ao exercício de uma profissão, os jovens oficiais devem possuir igualmente um conjunto de competências importantes como sejam a capacidade de estabelecer e manter a comunicação, o trabalhar em grupo, o sentido e a assunção da responsabilidade, a iniciativa, a capacidade para tomar decisões e assumir os riscos, espírito profissional, sentido de competição e sentido de serviço á comunidade. A formação ministrada aos oficiais, neste período, é considerada “típica” para oficiais do SMO, não tendo qualquer semelhança com modelos convencionais, utilizados na formação de oficiais para o QP, pela maioria dos países do mundo.

Para a formação de oficiais, o actual SIE das FFAA, dispõe dos seguintes EEM, EMES e CIM: Escola Superior de Guerra (ESG)¹, Instituto Superior Técnico Militar (ISTM), Escola de Administração Militar (EAM), Escola Inter-armas de Oficiais do Exército (EIAOE), Escola Militar de Formação Aeronáutica (EMFA), Escola de Formação Militar Técnica (EMFT), Escola de Especialistas Navais (EEN), Escola de Fuzileiros Navais (EFN) e Centro de Instrução de Forças Especiais (CIFE). O sistema, partindo de um modelo de formação de base dos oficiais com a duração de menos de um ano (com excepção dos pilotos aviadores e cursos no ISTM), prevê ainda, os Cursos de Promoção a Capitão (CPC), Promoção a Oficial Superior (CPOS), Comando e Estado-Maior (CEM) e o Superior de Comando e Direcção (CSCD), a par de vários outros de especialização. Trata-se de um vasto leque de acções de formação que dificilmente dará frutos, enquanto perdurar o actual modelo de formação de base dos oficiais, agravado pelo baixo nível académico da maioria dos oficiais. Contudo, e no âmbito do processo de reedificação das FFAA em curso, pretende-se implementar até ao ano de 2010, Estabelecimentos Militar de Ensino Superior (EMES), cujo objectivo essencial é o da formação de oficiais destinados aos QP em áreas de conhecimento de interesse para o desempenho das missões específicas dos Ramos das FFAA. Resultante desta medida, foi criado no ano de 2007, o Instituto Superior Técnico Militar com o objectivo de ministrar, cursos de licenciatura nas áreas

¹ Denominação actual do ex Instituto Superior de Ensino Militar (ISEM)



técnicas, estando prevista, para breve a implementação da (s) Academia (s) Militar (es), vocacionada (s) para ministrar cursos de licenciatura em ciências militares, que é ainda uma incógnita se será ou não comum para os três ramos das FFAA.

Um oficial formado nestes moldes é um militar de carreira, que assumindo a transcendência da função militar, constitui uma base orgânica das FFAA, e garante a continuidade dos valores da Instituição. Este tipo de formação, muito mais próxima daquela que é praticada em qualquer parte do mundo, só vem garantir a melhoria do prestígio dos oficiais do QP das FFAA, junto da opinião pública nacional e internacional.

b. A formação externa

No que respeita a formação externa dos oficiais para as FFAA, nunca foram estranhas as influências do exterior. Nos primeiros anos, logo a seguir a independência do país verificou-se uma influência cubana, por terem sido os instrutores cubanos a preparar os primeiros oficiais do exército, em 1976, na Escola Inter-Armas de oficiais, a qual incluía um corpo docente proveniente das Forças Armadas Revolucionárias de Cuba.

A partir do ano de 1978 até 1991, a formação e a actualização de conhecimentos passou a ser feita também no exterior do país com o apoio da ex União soviética e república de cuba: licenciaturas em ciências militares, em cinco/seis anos, licenciaturas em ciências sociais (para comissários políticos) em cinco anos, comando de brigada de infantaria motorizada em dois anos (cuba), comando de brigada de infantaria motorizada em dez meses, em língua russa e em dez meses com tradução, cursos médios militares, com a duração de até três anos; instrutores de tiro de: infantaria, tanques e veículos de combate de infantaria, artilharias; instrutores de material de veículos blindados de lagartas e rodas; pilotos de avião a reacção, em cinco anos, engenheiros e técnicos de manutenção aeronáutica, em cinco anos, entre outros.

É de reconhecer que a formação de oficiais para as FFAA nos países amigos anteriormente referidos teve uma contribuição valiosa para a modernização das nossas FFAA em geral e do corpo de oficiais em particular mas também é verdade que a mesma poderia ter tido melhores resultados se tivesse adoptado um sistema de avaliação da aprendizagem mais sério, como forma de impedir o que resultou na implementação de uma política de poucas ou quase nenhuma reprovações. Outrossim, a integração de oficiais estrangeiros em turmas específicas, foi um indicador da existência de currículos e programas de estudo próprios, direccionados e adaptados para a transmissão do indispensável para fazer a guerra. Não obstante todas essas situações, o SIE das FFAA, na



altura era caracterizado por uma organização estrutural estável, funcional e adequada ao momento.

No âmbito dos acordos de cooperação Militar que Angola mantém com países amigos, as FFAA continuam a enviar oficiais do QP do Exército para cursos de formação, especialização e qualificação para os seguintes vários países nos quatro cantos do mundo, com destaque para: República Portuguesa, para cursos de formação de oficiais na AM, promoção e qualificação no IESM, promoção na Escola Prática das Armas e Escola Prática dos Serviços, entre outros; Federação Russa, para cursos superiores e de actualização, República Federativa do Brasil, para cursos de formação inicial e superiores, República de Cuba, para cursos de actualização e especialização, República Popular da China, França. Em escala mais pequena, oficiais do QP do Exército frequentam também cursos oferecidos por países Africanos

c. Virtudes e vulnerabilidades do actual modelo de formação dos oficiais

No decorrer da investigação foram identificadas algumas potencialidades e vulnerabilidades no modelo de formação dos oficiais e das quais, passaremos a apresentar as que julgamos serem de maior relevância:

Não obstante cada ramo das FFAA dispor de um subsistema de formação próprio, de forma a garantir a satisfação das respectivas necessidades formativas, dirigidas por uma entidade do respectivo ramo (Chefe da Direcção), podemos considerar que eles são parte do sistema principal, o das FFAA, garantindo assim a necessária unidade de direcção do sistema;

As FFAA ainda não têm o seu sistema de formação de oficiais de carreira reconhecido pelo Ministério da Educação, a julgar pelo modelo utilizado na formação dos mesmos. Ao ser acreditado, obedecerá a um referencial de qualidade estabelecido para a formação superior que pensamos, passará a ser reconhecida como sendo de qualidade, no país e no mundo;

A qualidade e sucesso do desempenho das forças empregues operacionalmente e em missões de Apoio à Paz, em alguns cenários de África, constitui-se como uma referência de credibilidade dos militares formados pelas FFAA, dos seus oficiais em particular Esta imagem favorável, deveria ser devidamente explorada pelas entidades governamentais e pelas próprias FFAA para se fazer uma aposta ainda muito mais séria no



domínio da formação dos oficiais e não só, implementando um modelo de formação que se ajuste ao utilizado, actualmente, pela maioria dos países do planeta;

A Preparação, a Formação e o Ensino Militar dos oficiais das FFAA sempre estiveram na linha dos compromissos político-ideológicos assumidos com a ex-União Soviética. Assim, os nossos Estabelecimentos de Ensino e Centros de Instrução foram relativamente equipados e apetrechados, enquanto as Escolas dos Países aliados, devidamente apetrechadas, recebiam os nossos militares para formação. Assim, a maior parte dos EEM e CIM destinados à formação dos oficiais estão hoje, dotados de infra-estruturas degradadas e mal apetrechadas em termos de Base Material de Estudo (BME), com destaque para a inexistência de simuladores e réplicas dos sistemas de armas existentes, condição julgada fundamental para se dar resposta às exigências que os sistemas de armas tecnologicamente muito desenvolvidos impõem;

Os efeitos negativos resultantes da formação de base dos oficiais nos quatro cantos do mundo, para além de ser muito diversificada é passível de criar incompatibilidades ao nível de doutrinas e dos procedimentos, o que tem vindo a comprometer a constituição de umas FFAA coesas, de elevada prontidão, operacionalidade e proficiência.

d. Síntese conclusiva

A complexidade das funções dos oficiais, resultantes da servidão própria da profissão, do permanente e acelerado desenvolvimento tecnológico e dos problemas humanos que têm de enfrentar como chefes militares, administradores, educadores e como instrutores, obrigam a uma sólida, intensa e específica preparação básica de nível superior, em moldes análogos aos das universidades, necessariamente marcada por uma profunda componente técnico-militar característica da própria instituição.

A formação básica dos oficiais, no país, esteve sempre condicionada à intensidade com que a guerra era feita, daí a razão da mesma ter estado durante pouco mais de uma década e meia baseada em modelos não convencionais e direccionada para a ministração do essencial para fazer a guerra. Fica assim demonstrada a hipótese de que *”Actualmente os oficiais não estão a ser formados da forma mais adequada, se tivermos em consideração que o objectivo foi sempre o de preparar o necessário para a guerra”*.

As instituições, face a mundialização dos desafios e à explosão das novas tecnologias, à globalização das trocas comerciais e dos fluxos informativos e financeiros, têm que acelerar o seu próprio processo de mudança se quiserem manter-se na vanguarda da orientação dos seus destinos. Mas, com um processo tranquilo de mudança e uma



evolução progressiva e ritmada, elas são hoje compelidas a adaptar-se vertiginosamente a novas formas de organização e gestão para garantirem e levada a razão custo/eficácia que lhes assegurem a manutenção da competitividade.

Para enfrentar esses desafios multifacetados e assegurar o êxito, torna-se necessário apostar, aberta e decisivamente, na educação e na formação, preparando-se para desenvolver individual e colectivamente o potencial humano, que é e continuará a ser, sem qualquer margem de dúvida, o melhor recurso para vencer.

O actual modelo de formação dá as competências requeridas para os oficiais desempenharem cargos para o qual foram preparados (operacionais). Contudo, fora deste quadro, mostram-se incompletos, portadores de conhecimentos e competências insuficientes pois, nos novos tempos, para além da bagagem técnico científica necessária ao exercício de uma profissão, os jovens oficiais devem possuir igualmente um conjunto de competências importantes como sejam a capacidade de estabelecer e manter a comunicação, o trabalhar em grupo, o sentido e a assunção da responsabilidade, a iniciativa, a capacidade para tomar decisões e assumir os riscos, espírito profissional, sentido de competição e sentido de serviço á comunidade. Tal facto vem confirmar a hipótese de que “ *Completado o processo de formação, os oficiais têm mostrado capacidades no desempenho de cargos, porém, em alguns casos com deficiências*”

4. Modelos de formação estrangeiros

a. Generalidades

Em várias partes do mundo e principalmente na Europa, o ensino superior militar universitário apresenta diferentes aproximações na formação dos seus oficiais. Neste sentido, passaríamos a fazer uma breve incursão sobre a realidade existente em algumas FFAA, com a apresentação dos modelos de ensino militar universitário de três países europeus (Portugal, Bélgica e Holanda), na perspectiva de apreender aspectos que possam contribuir, de forma enriquecedora, para a concretização dos objectivos propostos para o presente trabalho.

b. O modelo Português

A Formação dos oficiais para o QP processa-se em EMES, pertencentes aos ramos, nomeadamente: Escola Naval (EN), Academia Militar do Exército (AME) e Academia da Força Aérea (AFA).



(1) A Escola Naval

No ano lectivo de 2005/06 a EN adaptou os seus cursos ao Processo de Bolonha¹, introduzindo ciclos de ensino diferenciados e implementando o Sistema Europeu de Créditos Curriculares (ECTS)². O novo modelo inicia-se com a formação de base (1º e 2º ciclo), concluindo-se com a formação complementar. O 1º ciclo tem uma duração de oito (8) semestres onde são conferidas as competências básicas, com diferenciação técnica entre os diferentes cursos. Refira-se que o 1º ano é comum a todos os cursos, à excepção de Medicina. No final deste ciclo os alunos ingressam no QP.

Após um período de embarque de dois (2) a quatro (4) anos, como oficiais da classe de Marinha, os oficiais frequentam o 2º ciclo, com a duração de (2) semestres onde são aprofundadas as competências específicas numa área de especialização. A formação complementar será adquirida posteriormente com uma pós - graduação ao nível de mestrado ou doutoramento. Os seus cursos tradicionais são: *Marinha (M)*, *Engenharia Naval – Mecânica (EN-Me)*, *Engenharia Naval – Armas e Electrónica (EN-AEI)*, *Administração Naval (AN)* e *Fuzileiros (FZ)*.

Por outro lado, os oficiais com destino ao quadro de Técnicos Superiores Navais (TSN) frequentam na EN, um curso, com a duração de 3 meses, a fim de ingressarem no QP. A “alimentação” deste quadro é feita através de oficiais da Reserva Naval, com licenciaturas que a Marinha necessite, tais como Psicólogos, Estomatologistas, Juristas e outras.

Ainda nas infra-estruturas da EN está inserida a Escola Superior de Tecnologias Navais (ESTNA) que ministra cursos de formação de Oficiais do Serviço Técnico (CFOST), com uma duração de três anos, conferindo o grau de bacharel em Tecnologias Navais em diversos ramos, tais como Mecânica, Armas e Electrónica, Hidrografia, Fuzileiros, Mergulhadores e outros. Os CFOST habilitam ao ingresso na classe de Oficiais do Serviço Técnico.

(2) A Academia Militar

A AM é criada³ tendo por objectivo a “*preparação dos oficiais dos três ramos das FFAA num único agrupamento de estabelecimento de ensino*” após a revolução do 25 de

¹ Tem como objectivo, estabelecer, até o ano de 2010, do espaço europeu do ensino superior, com a adopção de um sistema de ensino superior organizado em três ciclos.

² *European Credit Transfer System - (ECTS)*.

³ Decreto-lei nº 42151/59 de 12 de Fevereiro



Abril de 1974 é concedido, por DL, o grau de licenciado aos seus alunos. O actual estatuto é aprovado por DL de 2 de Setembro e regulamentado por Portaria de 24 de Maio de 1991.

A concessão do grau de licenciatura levou a que os cursos de infantaria, cavalaria, artilharia e administração militar fossem aumentados de um ano lectivo (4 + 1 - tirocínio) e que os de transmissões e de serviço de material adquirissem este mesmo formato, mantendo-se inalterável, o de engenharia. Os oficiais de transmissões e do serviço de material após o tirocínio e alguns anos de QP, licenciavam-se no Instituto Superior Técnico (IST). No ano lectivo de 1998/99 a AM abriu os seus cursos à área da saúde (medicina, medicina dentária, medicina veterinária (99/00) e farmácia (99/00)), cujos oficiais do QP, até essa data, eram recrutados com recurso a licenciados em Universidades civis. Estes cadetes fazem um primeiro ano científico – militar na AM e licenciam-se nas respectivas faculdades civis (Medicina – Faculdade de Ciências Médicas, Medicina Dentária – Faculdade de Medicina Dentária, Medicina Veterinária – Faculdade de Medicina Veterinária e Farmácia – Faculdade de Farmácia). Os cursos têm uma duração de 7 anos, sendo o último semestre o tirocínio.

As licenciaturas da área das Engenharias, a partir do ano lectivo de 1992/93 foram alvo de nova alteração, passando a ter uma duração de 7 anos, tirocínio incluído, com a particularidade de o 5º e o 6º ano serem ministrados no IST.

A AM adoptou o “Processo de Bolonha” no ano lectivo de 2007/08, introduziu ciclos de ensino diferenciados e implementou os ECTS. O novo modelo inicia-se com a formação de base (licenciatura) e termina com a formação complementar (mestrado). O 1º ciclo tem uma duração de 6 semestres onde são conferidas as competências básicas, com diferenciação técnica entre os diferentes cursos. Refira-se que o 1º ano é comum a todos os cursos das armas e das engenharias. O segundo ciclo inicia-se com o 4º ano, seguido de tirocínio nas Escolas Práticas, ou Estágio Profissionalizante. Durante este ciclo os alunos elaboram um trabalho final de curso.

(3) A Academia da Força Aérea

A Força Aérea foi o último dos três ramos das FFAA a possuir uma academia própria. O difícil enquadramento dos alunos, devido aos poucos contactos com o meio aeronáutico, assim como a necessidade da criação de novos cursos, que contemplassem novas especialidades, aliados a uma vontade de há muito sentida pela Força Aérea de dispor de uma Academia originaram a criação da AFA em 27 de Janeiro de 1978, por DL. Os primeiros alunos a cursar a AFA pertenciam ao 3º ano de Pilotagem Aeronáutica, que



iniciaram o ano lectivo a 1 de Fevereiro de 1978, permanecendo os restantes alunos, na AM. Na AFA, através da Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas, (ESTMA) são formados os oficiais Técnicos da FAP do QP. A ESTMA é uma Escola Politécnica outorgando aos seus alunos o grau de Bacharelato, através de um curso de três anos e um tirocínio de seis meses. Os cursos ministrados na AFA têm uma duração de 6 anos, incluindo o tirocínio ou estágio de especialidade. O curso de PILAV é o único integralmente leccionado na AFA; os primeiros anos das engenharias e de administração são na AFA, terminando os alunos os cursos em Universidades civis; a licenciatura em MED decorre, na totalidade na Faculdade de Medicina de Lisboa. Os cursos estão estruturados da seguinte forma:

- Curso de Piloto Aviador

Depois de terminar o ensino secundário, o candidato a PILAV é submetido a testes com um grau de complexidade e dificuldade que acaba normalmente por seleccionar uma pequena percentagem de candidatos, dentro dos parâmetros exigidos (psicotécnicos, médicos e físicos) podendo considerar-se ser esta a candidatura mais difícil do acesso ao ensino superior.

Aprovado nesta primeira “barreira “, segue-se um Estágio de Aptidão ao Voo (EAV). Neste estágio composto por sete missões de voo o candidato é sujeito a um stress contínuo, dado misturarem-se dois ambientes completamente novos, o militar e o aeronáutico, tendo o aluno no final deste, de dar algumas garantias de sucesso como futuro piloto. Finda esta fase, segue-se a Prova de Aptidão Militar (PAM), a conhecida recruta, para “despistar” eventuais desajustamentos de vocação, virada para a resistência ao sacrifício e para o espírito de corpo. Dos candidatos aprovados neste modelo, a seriação faz-se pelas melhores médias do ensino secundário.

Os anos do curso PILAV, assim como a estrutura curricular foram variando ao longo do tempo. No ano lectivo de 2006/07, a AFA adaptou os seus cursos a “Bolonha”. Assim, introduziu ciclos de ensino diferenciados e implementou os ECTS. O novo modelo, que vigora até agora, é composto por dois ciclos. O 1º ciclo tem uma duração de 6 semestres onde são conferidas as competências básicas, com diferenciação técnica entre os diferentes cursos. No final do 2º ciclo os alunos ingressam no QP.

As disciplinas de carácter obrigatório que constituem a parte fundamental do curso, estão agrupadas em áreas de formação às quais estão atribuídas 240 ECTS. Estas estão repartidas da seguinte forma: 84 ECTS para a Área de Formação Científica de Base e



Comportamental, $96+60=156$ ECTS para a Área Científica de índole Técnica e Tecnológica. Os restantes (90) estão repartidos pelo Tirocínio (60) e pelo Trabalho de Final de Curso (30), a realizar no Sexto ano.

- Cursos de Medicina, Administração Aeronáutica e Engenharias

O concurso de admissão aos cursos de Medicina, Administração Aeronáutica e Engenharias é semelhante ao de PILAV, sem o estágio de voo.

O curso de MED é efectuado na Faculdade de Medicina de Lisboa, com a duração de seis anos. As cadeiras militares são leccionadas na AFA, sendo o programa distribuído pela frequência do curso, ao ritmo de uma manhã por semana. É um curso eminentemente civil com o currículo aprovado pela Faculdade de Medicina.

O curso de ADMAER decorre durante os três primeiros anos na AFA, os dois seguintes no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o último novamente na AFA. Durante os Terceiro, Quarto e quinto anos, os alunos frequentam na Direcção de Finanças do Comando Logístico e Administrativo (CLAF) da FAP o Estágio de Especialidade, equivalente ao antigo tirocínio. As disciplinas de carácter obrigatório que constituem a parte fundamental do curso, estão agrupadas em áreas de formação às quais estão atribuídas 318 ECTS. Estas estão repartidas da seguinte forma: 72 ECTS para a Área de Formação Científica de Base e Comportamental, $108+138=246$ ECTS para a Área Científica de índole Técnica e Tecnológica. Os restantes 42 para o Trabalho de Final de Curso, a realizar no 6º ano, perfazendo, assim 360 ECTS.

Os primeiros três anos dos cursos de Engenharia são na AFA e os restantes no IST. À semelhança do curso de ADMAER, durante o 3º, 4º e 5º anos os alunos frequentam nas respectivas Direcções Técnicas o Estágio de Especialidade, equivalente ao antigo tirocínio.

No 6º ano poderão optar entre um Trabalho de Projecto ou a Dissertação de Mestrado. As disciplinas de carácter obrigatório que constituem a parte fundamental do curso, estão agrupadas em áreas de formação às quais estão atribuídas 360 ECTS. Estas estão repartidas da seguinte forma: 103,5 ECTS para a Área de Formação Científica de Base e Comportamental e 226,5 ECTS para a Área Científica de índole Técnica e Tecnológica. Os restantes 30 ECTS para o Trabalho de Final de Curso, a realizar no 6º ano, perfazendo, assim 360 ECTS. Os currícula das Engenharias e da Administração são os das faculdades que os alunos frequentam complementados por algumas cadeiras de especificidade militar, como por exemplo a cadeira de Aeródromos, da licenciatura de ENGAED.



- Estágios Técnico Militares

Na AFA são também leccionados ETM's, com duração de um ano, frequentados por militares e civis que já possuem o grau de licenciatura. Estes estágios têm como objectivo, ministrar formação militar aos licenciados que irão ingressar como oficiais do QP. Os ETM começaram a ser leccionados no ano lectivo de 1979/80 a Engenheiros Electrotécnicos com destino ao quadro de ENGEL, sendo alargados às outras especialidades de licenciatura, conforme as necessidades da FAP. A duração dos estágios variou de seis meses a um ano, estabilizando, nos últimos anos, num ano lectivo, com o tirocínio incluído. Este estágio destina-se a aculturar os civis com a organização, sendo-lhes ministrada uma panóplia de cadeiras que vai da instrução militar ao tiro, armamento, topografia, deontologia, sociologia, psicologia e liderança.

(4) Formação contínua

Ao longo da sua carreira o oficial do QP é submetido a um verdadeiro processo de aprendizagem contínua com cursos de Promoção e de Qualificação, nomeadamente: Curso de Promoção a Capitão no Exército/Curso Básico de Comando na Força Aérea; Curso de Promoção a Oficial Superior, no IESM; Curso de Estado-maior Conjunto, no IESM e Curso de Promoção a Oficial General, no IESM.

c. O modelo Belga

Fundada em 1184, a “Royal Military Academy” (RMA) com uma vasta história foi, ao longo da sua existência, alvo de uma série de remodelações mais ou menos profundas, uma das quais no final da II Grande Guerra quando, em 1946, dadas as reduzidas dimensões das FFAA, foi decidido que os oficiais dos três ramos passariam a ser formados nesta academia.

O objectivo da RMA é formar chefes militares. Assim, o treino militar é uma parte essencial nessa formação. A estes chefes militares será conferida a responsabilidade para gerir as situações futuras, em novas estruturas militares, com meios mais modernos e em circunstâncias imprevisíveis, num contexto de novas sinergias internacionais. O que terá de estar sempre presente é que esse chefe terá que comandar os seus homens, no sentido de atingirem os seus objectivos através do conhecimento, da competência e profissionalismo, acima de tudo, através daquilo que ele deverá ser: um chefe que se adapta continuamente às novas situações e que tem capacidade de liderança, reconhecida pelos que com ele interagem.



Nesse sentido, a RMA, instituição militar de ensino superior universitário, com responsabilidades de formação na área académica, militar, desportiva e do carácter dos alunos, atributos que o distinguem dos outros estabelecimentos de ensino, contempla na sua organização, duas faculdades: a “Polytechnics Faculty (POL)” e a “Faculty Social and Military Sciences (SSMW)”, para levar a cabo tal responsabilidade formativa.

Como estabelecimento de ensino superior a RMA, a partir de 2003, adoptou as recomendações preconizadas na Declaração de Bolonha, passando por isso a atribuir novos graus académicos de acordo com os ciclos de ensino.

Faremos uma breve análise do modelo de ensino de uma das faculdades, a SSMW, uma vez que o modelo de ensino adoptado na POL é essencialmente o mesmo.

(1) Formação na Faculty Social and Military Sciences

O curso que é ministrado na Faculdade de Ciências Sociais e Militares da RMA tem a duração de cinco anos académicos, findo os quais os alunos obtêm o grau de “Master of Arts and Military Sciences”, esta modalidade de ensino teve início em Setembro de 2005.

- Componente académica

Durante os dois primeiros anos do 1º ciclo, os alunos dos três ramos integram o mesmo currículo (60 ECTS+60ECTS); no terceiro ano, os alunos da Marinha e os Alunos Pilotos (AP) terão um grupo de disciplinas de carácter obrigatório (18ECTS), enquanto os alunos das restantes especialidades poderão obter o mesmo número de ECTS, tendo como opção um conjunto mais alargado de disciplinas em que estão incluídas as consideradas obrigatórias para os alunos anteriormente referidos.

Findo o terceiro ano (bachelor cycle), os alunos iniciam o segundo ciclo (mais dois anos), para a obtenção do grau de “Master of Arts in Social and Military Sciences”. Este ciclo está organizado nos seguintes moldes: um tronco comum aos três ramos (30 ECTS) e uma das seguintes opções “Management and Weapons Systems (MWS)” ou “Defense and Political Sciences (DPS)” a escolha dos alunos, excepto para os alunos pilotos e os de marinha que terão obrigatoriamente que seguir a primeira opção. Cada uma das orientações integra um currículo organizado em módulos obrigatórios (48 ECTS) e um conjunto de disciplinas opcionais (18 ECTS), bem como a apresentação de uma tese (24 ECTS). Os alunos-pilotos têm, ao longo de cinco anos, que cumprir o programa teórico, uma parte incluída na componente académica e a outra nas opções especiais, sendo esta ministrada durante o exercício de campo designado por “Air Academics” para que, no final do curso, tenha completa a componente teórica da ATPL (A).



È de salientar o facto de que, na reestruturação do seu programa, a RMA prevê a atribuição dos respectivos ECTS a alunos estrangeiros, que frequentem o curso por um trimestre ou semestre.

- Componente Militar

A formação militar na RMA constitui um dos factores estruturais na educação dos futuros oficiais. Assim, é da responsabilidade desta academia a preparação que é comum a todos os ramos. Esta componente da formação dos alunos tem lugar em todos os anos do curso, sendo ministrada de uma forma concentrada, através da realização de exercícios de campo, em dois períodos distintos ao longo do ano: o primeiro, com a duração de duas a três semanas, tem lugar em Janeiro e o segundo acontece em Julho, com a duração de quatro semanas, formação esta que dá sequência à instrução militar recebida antes do início da actividade académica. Quando os alunos concluem a academia, esta formação será completada (já em unidades dos ramos) o que lhes permitirá iniciar a sua carreira profissional. Esta situação não se aplica aos oficiais de Marinha e pilotos que, logo no primeiro ano, iniciam a componente do treino especializado: os alunos da Marinha participam em vários exercícios embarcados e os alunos piloto, no final do 1º ano efectuam os voos da Fase I e, no final do 4º ano, iniciam a Fase II, que será concluída após o 5º ano.

d. O modelo Holandês

A Koninklijke Militaire Academy (KMA) – Royal Netherlands Military Academy (RNMA), em Breda, na Holanda, é a escola onde são formados os oficiais do Exército e da Força Aérea tendo como objectivo, potenciar os futuros líderes, numa organização de defesa dinâmica para operar a nível nacional e internacional. Os oficiais da Marinha Holandesa são formados em “Koninklijk Instituut vor de Marine (KIM) Den Hélder”.

O sistema de formação engloba a educação e o treino militar, o desenvolvimento pessoal e o espírito de grupo, bem como a formação científica.

O curso de formação de oficiais de carreira compreende duas fases: O Royal Military Academy I (RMA-I), com a duração de três anos e Royal Military Academy II (RMA-II), com a duração de um ano ou dezoito meses. O RAM-I tem início com um período de cinco meses de treino e educação militar, que é concluído com um exercício de campo realizado num país estrangeiro, onde têm de pôr à prova os conhecimentos adquiridos durante a fase de treino. Terminado esse treino, os cadetes são sujeitos, no ramo a que se destinam, a um programa de familiarização com o ambiente onde no futuro, como oficiais, irão desempenhar as suas funções, findo o qual iniciam os estudos na “Faculty of



Military Management Science”. Ao longo dos dois primeiros anos os cadetes seguem diferentes módulos durante os quais são ministrados conhecimentos em Ciências Militares, Logísticas e Operacionais, bem como em Ciências Económicas, Sociais e do Comportamento.

O objectivo do programa das Ciências de Gestão Militar é promover uma educação académica e desenvolver a experiência da investigação. Esta fase integra dois temas estruturantes: “ Primary Military Processes” e “ Leadership and Management”. O curso está organizado em sete módulos (dois no 1º ano e cinco no 2º anos) de nove semanas, com uma duração de 360 horas cada módulo. Para além destes módulos, está prevista uma formação adicional que inclui: ciência informática, técnicas e métodos de pesquisa, Comunicação Oral e Escrita (Inglês e Holandês), Matemática e Estatística.

O objectivo do curso é estudar, descrever e analisar os problemas que surgem na organização, a gestão e o controlo de processos de gestão militar, tendo em vista traçar e implementar soluções para esses problemas. Todos os cadetes seguem o mesmo programa até ao final do 2º ano. No 3º ano iniciam a formação funcional numa das cinco áreas: Operações/Pessoal/Logística, Economia/Finanças, Material/Logística, Engenharia ou Comunicações. Concluída esta fase, os cadetes frequentam, sob direcção do departamento de Educação e Treino militar, um curso de duas semanas para concluírem a formação militar, findo o qual, como oficiais, seguem para os centros de treino dos respectivos ramos, por um período de dois anos. Passados os dois anos, os alunos regressam à Academia para efectuarem a fase final da sua formação, a RAM –II, que é constituída por um programa conjunto, na área científica, da RMA e Universidades civis. Terminada esta formação, os jovens oficiais podem continuar os estudos, por sua iniciativa e de acordo com o seu tempo disponível, para a obtenção do Master’s degree or a PhD.”, durante o período de um ano e meio.

e. Análise comparativa

Com a breve caracterização dos modelos de ensino dos EMESU de três países europeus, nomeadamente de Portugal, da Bélgica e da Holanda, em que no primeiro, cada ramo tem a sua própria escola, no outro o ensino é comum às três componentes das FFAA e no último o Exército e a Força Aérea na mesma Academia, estão identificadas áreas que possibilitam compara-los com o actual modelo de formação de oficiais, em Angola, como contributo para melhoria da formação dos oficiais, que se pretende moderna, eficaz e reconhecida, não só em termos nacionais como no cenário mundial.



Podemos afirmar que os modelos de formação inicial analisados, são um passo de extrema importância para a aprendizagem ao longo da vida do oficial. Não cometeremos grandes enviesamentos ao afirmar que no caso de Portugal, um oficial das FFAA Portuguesas passa normalmente, um terço da sua vida activa em acções de formação, quer sejam cursos ou estágios de formação propriamente dita, de promoção, de especialização ou de qualificação ou, por fim, de actualização. Esta realidade, ao verificar-se ao longo de toda a carreira, submete o quadro militar a um verdadeiro processo de aprendizagem contínua.

Embora actualmente se reconheça que nem toda a estrutura e Sistema de Instrução e Ensino das FFAA Angolanas esteja totalmente obsoleta e desajustada, a verdade é que ainda não é o mais adequado, o que acarreta a obrigação de se prosseguir com o programa de reestruturação da Instrução e Ensino nas FFAA, que nos permitiu já, determinar pontos fracos e pontos fortes do actual sistema e a elaboração e implementação de alguns estudos e práticas consentâneas com as novas exigências.

A intervenção à estrutura organizativa da Instrução e Ensino Militar é só uma, dentre componentes da necessária reforma do sistema. A sua realização tornará possível o desenvolvimento num quadro adequado, estimulante, das restantes componentes da reforma, tidas como insuficientes: dar uma formação tida como “intervenção integral no indivíduo”, alargada e polivalente; modernização do conteúdo do ensino, a modernização da tecnologia didáctica, da avaliação e não menos importante, o aperfeiçoamento contínuo do corpo de quadro docente. Em suma, deverá ser conduzida uma reforma do SIE das FFAA que proponha o alinhamento do modo de formação e aperfeiçoamento na preparação do corpo de oficiais, com base nos conhecimentos mais avançados no domínio, o que valida a hipótese segundo a qual “ *O actual sistema de Instrução e Ensino das FFAA para além de ser caracterizado por uma organização estrutural instável, regista algumas insuficiências*”.

5. Subsídios para a melhoria da formação dos oficiais das FFAA Angolanas

A temática do Ensino Militar trata-se de uma matéria que tem vindo a ser submetida, nos últimos anos, a revisões constantes e previsíveis actualizações a curto prazo. Seria demasiado afirmar que a actual Estrutura e Sistema de Instrução e Ensino das FFAA esteja totalmente desajustada mas também não nos poderemos esquecer que a sociedade actual está em profunda e constante mudança, surgem novas perspectivas nos



campos da preparação técnico-científica e humanística e bem assim na área da formação e preparação militar, o que é natural, pois o Sistema encontra-se igualmente em evolução em muitos outros países do Mundo.

A formação de quadros para as FFAA sempre constituiu um verdadeiro problema nacional. Apesar de todos os problemas económicos que, com frequência se deparam as nações, é na selecção e na formação dos quadros de carreira que as considerações de economia menos devem interferir, se partirmos do princípio que o dinheiro gasto na formação de um corpo de oficiais de padrão elevado, o país terá a retribuição com o mais generoso dos juros, tanto na guerra como na paz!

Uma nação que disponha de um número suficiente de homens instruídos, disciplinados, de uma organização sólida, de um Sistema de Instrução, Ensino e Adestramento eficiente e prático, pode fazer face a todas as eventualidades, desde que o espírito do país esteja são mas sempre dependente das qualidades que os seus chefes revelarem em combate. Um FFAA modernas devem dispor de quadros de alto nível. Só uma elite de oficiais de carreira, culta e competente, pode planejar e realizar o trabalho necessário à concretização de forças armadas de real valor, à altura de constituírem motivo de orgulho para a nação e serem o garante da defesa da Pátria.

No prolongamento das decisões politico-estratégicas, que são da competência dos governos, não dispensando, contudo, o parecer equilibrado dos chefes militares, a guerra implica um longo e amplo desenvolvimento de actividades de preparação e execução. São essas actividades que constituem a verdadeira razão de ser da carreira militar. Para as realizar, são necessários homens de sólida cultura profissional, de espírito e inteligência abertos à compreensão dos progressos científicos e dos fenómenos económicos e sociais do seu tempo.

Na continuação dos estudos já presentes nesta investigação, iremos apresentar, algumas contribuições para uma possível melhoria da formação dos oficiais das FFAA Angolanas, que apesar de modestas, pensamos serem passíveis de aplicação.

a. Formação dos oficiais para o QP

Pensamos que deverão as FFAA ser servidas por militares portadores de uma “cultura organizacional” comum, onde a vertente comportamental assuma papel de relevo, ao desenvolver o sentido do dever e da honra, os atributos do carácter (integridade moral, espírito da disciplina, noção de responsabilidade) e ainda a compreensão e assunção da missão nacional e da função social das FFAA.



No que respeita à formação de oficiais para o QP, ela deverá, necessariamente, iniciar-se em escolas de formação de base que, numa perspectiva de racionalização de recursos humanos e materiais, deverão servir os três ramos das FFAA nomeadamente na Academia Militar das FFAA (AMFA) e no ISTM, e continuar pela carreira fora, com destaque para o CPC, CPOS, CEM e CSCD.

O sistema de formação comum que deverá ser introduzido a partir do CPOS, para além de permitir o conhecimento mútuo, e forjar laços duradouros de profunda amizade e camaradagem, vai incutir nos oficiais os valores e atitudes comportamentais que devem caracterizar os oficiais e contribuir de forma decisiva para uma maior coesão entre os três ramos das FFAA.

(1) Preparação Militar Geral

Os candidatos aos cursos de licenciatura em ciências militares, na AMFA e licenciaturas técnicas no ISTM, deverão possuir como habilitações literárias o 2º ciclo do ensino secundário feito nos estabelecimentos de ensino civis, (como nos Colégios Militares), e a eles deverá ser ministrada a IMB, por um período não inferior a seis semanas que culminará com o conseqüente acto de juramento à bandeira da república. Independentemente do ramo a que vierem a pertencer, a IMB deverá ser ministrada de forma obrigatória num dos CIM do Exército, vocacionados para o efeito, antes do ingresso nos cursos da AMFA e ISTM.

A PMG deverá ter a mesma finalidade e duração da que é ministrada às praças do exército, devendo garantir: A instrução individual do combatente; a sobrevivência no campo de batalha; a educação moral, cívica e militar do futuro oficial; o seu desenvolvimento físico. Deverá ser comum para todos os mancebos, independentemente dos ramos das FFAA a que vierem pertencer, o que permitirá um rápido conhecimento mútuo, fomentando a amizade e a camaradagem, o que vai contribuir para a coesão e espírito de corpo dentro dos ramos em particular e nas FFAA em geral. A PMG deverá terminar com o juramento de fidelidade à pátria e à bandeira da república.

(2) Formação inicial

O ensino militar no âmbito do sistema nacional de ensino deverá desenvolver-se nos seguintes EMES: AMFA e ISTM.

A AMFA deverá ser reconhecida pelo Ministério da Educação para conferir graus de Licenciatura nas carreiras dos oficiais. Ministrará as primeiras partes dos cursos de formação de oficiais em cinco anos: Licenciaturas em Ciências Militares (Infantaria,



Artilharia, Cavalaria), Licenciaturas em Ciências Militares Navais (Marinha, Administração Naval, fuzileiros) e licenciaturas em ciências Militares Aeronáuticas - Pilotos Aviadores).

O ISTM é o único Estabelecimento Militar de Ensino Superior implementado e em vias de ser reconhecido pelo Ministério da Educação (ME) para conferir graus de licenciatura nas carreiras técnica dos oficiais, estando, como tal, integrado no sistema de ensino universitário nacional. Ministra as primeiras partes dos cursos de formação de oficiais (Licenciaturas nas Áreas Técnicas e Técnicos Bacharéis):

- Medicina (6 anos), Engenharia Electromecânica (5 anos);
- Engenharia Informática (5 anos);
- Electrotecnia – telecomunicações (5 anos);
- Engenharia de Fortificações (5 anos).

As deficiências nos alunos provenientes do Ensino civil, evidenciam a falta de preparação dos cursos secundários. É neste sentido que se sustenta a opinião de um primeiro ano geral (ano Zero) para todos os alunos quer da AMFA quer do ISTM, composto por disciplinas militares, de área comportamental e propedêutica dos respectivos cursos, o que ajudaria na sua inserção na carreira, na opção da Arma/Serviço/Classe, facilitando o sucesso ao longo do curso e bem assim o ajuste de programas com o Ensino Universitário Civil, bem como o conhecimento inter-armas.

A Formação inicial a ser ministrada na AMFA e no ISTM, destina-se a dar forma mais directa e a inculcar aos futuros oficiais as virtudes castrenses. Assim deverão ser ministradas as seguintes áreas de ensino: Formação Técnico-militar; Formação Técnico - científica; Formação humanística; Educação cívica, moral, militar e física.

A Formação Técnico-militar deverá proporcionar o ensino das técnicas específicas de cada Ramo (armas/serviços/classes), indispensáveis ao desempenho das funções de oficial subalterno e que lhes assegurem uma perspectiva de conjunto para o futuro. A Formação Técnico-científica e Humanística, de nível universitário, será de forma a facultar aos futuros oficiais as bases do conhecimento e cultura indispensáveis às exigências da carreira militar. A Formação Moral, Cívica e Militar, visa desenvolver, nos futuros oficiais, o alto sentido do dever e da honra assim como os atributos de carácter, em especial a integridade moral, espírito de disciplina e noção de responsabilidade. Conferir uma adequada preparação em Educação Física com vista a desenvolver as qualidades físicas necessárias ao exercício da profissão. Os cursos na AMFA e ISTM deverão compreender:



um currículo comum para todos os ramos e outro diversificado para cada amo (arma/serviço/classe).

A exemplo do ISTM, as percentagens de tempo a atribuir às componentes técnico-científica e de formação humanística na futura AMFA estarão condicionadas pelo que vier a ser definido em termos de carreira e pelas plataformas de acordo a que se chegar no campo da sua integração no ensino superior universitário.

A componente Técnico-científica será a base ministrada para toda a carreira. A componente Humanística deverá ser comum à formação de todas as armas/serviços/classes e abranger campos variados como o Direito, Administração, Economia, Psicologia Geral e Militar, Sociologia Geral e Militar, História Militar, Línguas Estrangeiras etc.

A concessão do grau de licenciatura em Engenharias, no futuro, como condição de ingresso na classe de oficiais do QP, só vem garantir, para além de outras vantagens, o seguinte: uma qualificação do quadro superior; a possibilidade de exercício de funções civis em que é exigido o grau de licenciatura; a progressão de estudos universitários, nomeadamente de Pós-graduação e Mestrados, e melhoria do prestígio dos oficiais do QP das FFAA, junto da opinião pública nacional e internacional.

A formação completa dos oficiais engloba a formação inicial seguido do necessário Tirocínio, inclui, além de outras, um conjunto de cadeiras existentes em cursos universitários, que possibilite completa-los com pequeno esforço adicional, conferindo n final, um grau académico de licenciatura. O tirocínio deverá ser ministrado nas Escolas dos Ramos, nomeadamente: Inter-armas de oficiais do Exército (EIAOE), Militar de Formação Aeronáutica (EMFA), Especialistas Navais (EEN) e constituirá o último ano dos cursos de licenciatura. Com características essencialmente técnico-profissionais, e apesar das suas especificações próprias, o Tirocínio deverá respeitar igualmente as bases conceptuais e pedagógicas do Ensino superior, com destaque para as actividades práticas, de aplicação funcional e aprofundamento teórico-doutrinário da ciência militar.

O Tirocínio deverá ter como objectivo final completar a instrução ministrada na AMFA e ISTM, melhorar as capacidades físicas, mental, de liderança, e proporcionar os conhecimentos indispensáveis ao oficial para o desempenho das suas futuras funções. No essencial, a formação básica de subalterno na sua arma/serviço/classe será essencialmente prática e de carácter militar pois é nas escolas acima referidas, que se ministra a formação militar e se “forja” verdadeiramente o militar, o que releva a importância da qualidade dos seus oficiais instrutores. Esta formação visará: ensinar a utilização, manutenção e instrução



dos sistemas de armas e equipamentos adicionais específicos da arma/serviço/classe; ensinar e demonstrar a tática e procedimentos técnicos das PU das armas/serviços/classe; ensinar e demonstrar as técnicas e métodos de instrução da Arma/Serviços/Classe; praticar o Serviço de Guarda e Guarnição de uma Unidade; praticar as funções de subalterno nas organizações de campanha da Arma/Serviço/Classe.

A articulação do Tirocínio num programa tipo, estará em dependência do que se achar conveniente incluir nos seguintes grupos de matérias e actividades escolares: Formação Geral; Formação Técnica Militar; Formação Complementar e Diversos.

No Tirocínio, a componente Técnico-militar deverá ter especial importância, cifrando-se em cerca de 55% a percentagem atribuída ao tempo de instrução do referido Tirocínio.

(3) Estágio

O Estágio terá lugar nas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), dos ramos, de acordo com a especialidade de cada um e terá como objectivo, completar a sequência da formação militar, preparando o oficial de acordo com as necessidades. Será essencialmente técnico. O estágio não deverá ultrapassar as seis semanas, após o que os militares regressam às Escolas de origem, onde serão graduados nos postos estabelecidos, seguindo posteriormente, para as Unidades de colocação.

(4) Formação contínua

A formação inicial será completada com uma formação ao longo da carreira, cuja finalidade é a de fornecer aos futuros oficiais, necessariamente e em especial, a preparação técnico-profissional para as funções a desempenhar nos sucessivos postos hierárquicos pelo que deverá ser conduzida de forma séria e sequencial. Constituindo a função de comando a verdadeira essência da profissão militar - os oficiais são formados para comandar - o CPC, CPOS, CCEM e o CSCD deverão privilegiar a formação dos oficiais para o exercício dessa função e evoluírem, à semelhança do que se passa noutros países, para cursos com partes comuns aos três ramos das FFAA.

- Curso de Promoção a Capitão/Tenente de Navio

Sendo o primeiro curso de pós graduação, o Curso de Promoção à Capitão/Tenente de Navio (CPC/CPTN) deverá ser um curso que se destina a preparar o oficial subalterno do QP, Tenente/Tenente de Fragata, para as funções de comando de Companhia/Esquadrilha, funções inerentes ao posto de Tenente de navio como para o desempenho de funções de Estado-Maior de Unidades de escalão Batalhão/Esquadra,



orientado fundamentalmente para as condições de ambiente que aconselham o recurso a estudos sumários, decisões em curto prazo e acções de carácter imediato, a par de uma alta capacidade para a comunicação e elevada aptidão para o desempenho de qualquer função inerente ao posto de capitão/Tenente de Navio. Deverá ser um curso importante na carreira do oficial, de natureza essencialmente técnico-profissional, que exige ser cuidadosamente planeado e conduzido para se atingir a finalidade proposta. Deverá constituir condição especial de promoção ao posto imediato (Capitão/Tenente de Navio), sendo como tal, de frequência obrigatória. É preciso que o ensino a ministrar no CPC/CPTN, consiga incentivar a capacidade do oficial aluno para investigar, avaliar, sintetizar, decidir e aconselhar, proporcionando-lhe o acesso a uma cultura militar que lhe sirva de suporte para as funções que vai desempenhar assegurando-lhe esquemas de raciocínio e padrões de aplicabilidade susceptíveis de atender a qualquer das situações previsíveis nas suas futuras funções. Nesta altura, os oficiais que frequentam o CPC/CPTN já dispõem de uma formação de base completada com acções de preparação individual que dispensa a revisão extensiva, de algumas matérias, as quais podem, além disso, ser remetidas para trabalhos de curta duração individuais ou de pequenos grupos. O CPC deverá ser ministrado nas Escolas: Inter-armas de oficiais do Exército (EIAOE), Militar de Formação Aeronáutica (EMFA) e o CPTN, na Escola de Especialistas Navais (EEN), actuando a Direcção de Instrução e Ensino Militar do ramo como entidade coordenadora.

- Curso de Promoção a Oficial Superior

A formação contínua dos oficiais deverá prosseguir na ESG, ministrando ao Capitão/Tenente de Navio, o CPOS. Este curso deverá continuar a englobar matérias das três áreas principais de ensino: Tática, Estratégia e Administração devendo o aluno, no final, apresentar um trabalho de investigação subordinada a um tema previamente atribuído.

Deverá necessariamente, ser um “*curso de tática*”, por excelência, se tivermos em consideração que é um curso que se destina a preparar os Capitães/Tenentes de Navio para o desempenho de funções que competem aos oficiais superiores da respectiva Arma/Serviço/Classe, preparando-os para o exercício de: Comando de unidades e chefia de Órgãos de escalão Batalhão/Grupo/Esquadra/Corveta, em campanha ou em tempo de paz, funções de comando, direcção, chefia e execução, compatíveis com os postos de Major/Tenente de Navio, funções de Estado-maior no comando de Grandes Unidades



(GU), em Quartéis - Gerais (Região Militar/Região Aérea/Zona Marítima) e nos demais elementos da Organização Superior dos Ramos.

O CPOS deverá ser comum para os três Ramos das FFAA, com uma fase específica a ministrar numa determinada fase do curso. Deverá constituir condição especial de promoção ao posto imediato (Major/Capitão de Corveta), sendo como tal, de frequência obrigatória. Com o objectivo de aprofundar toda a tática militar iniciada e numa perspectiva sistémica e integrada, o programa do CPOS deverá ser ajustado e integrado com os currículos dos cursos de licenciatura da AMFA, ISTM e Escolas dos Ramos, a fim de se evitarem lacunas ou repetições.

- Curso de Comando e Estado-maior

O Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) deverá ter por objectivo complementar os conhecimentos profissionais dos oficiais superiores (Majores/ Capitão de Corveta), a sua cultura geral militar, e realizar uma permanente investigação da evolução dos conhecimentos militares.

O CCEM é um curso de qualificação que tem por finalidade desenvolver as capacidades dos oficiais que o frequentam para o desempenho das funções de Comando e Estado-maior que competem aos oficiais superiores. Deverá ser ministrado de forma conjunta para os três ramos das FFAAA e/ou com particularização da área específica, numa determinada fase do curso. Assim, deverá o CCEM ter uma base comum aos três ramos, e uma parte específica (mais reduzida) para cada Ramo. A estrutura curricular do CCEM deverá assentar predominantemente nas áreas da Tática, Estratégia e Administração devendo o aluno, no final, apresentar um trabalho de investigação subordinada a um tema previamente atribuído. O CCEM deve tornar-se no “grande” Curso de Qualificação e fulcral na carreira do oficial, pelas perspectivas que abre, e pelos horizontes que “rasga” na mente e espírito dos oficiais que o frequentam. Atendendo que neste curso passarão, geralmente os futuros oficiais generais das FFAA, aos que o frequentarem, de futuro, deverá ser proporcionado contacto não só com as estruturas superiores dos ramos e das FFAA mas também com a estrutura superior do estado, de modo a proporcionar-lhes uma visão global do país.

Deverá ser frequentado por todos os oficiais Majores/Capitães de Corveta das FFAA e não obstante ser um curso de qualificação, deverá constituir condição especial para a promoção ao posto imediato (Tenente Coronel/Capitão de Fragata)



- Curso Superior de Comando e Direcção

O Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD) deverá ter por finalidade, contribuir para a preparação de Coronéis/Capitães-de-mar-e-guerra, para o exercício de altos cargos de Comando e Direcção inerentes ao Corpo de Oficiais Gerais/Almirantes (incluindo o comando de GU) e nas Alianças Militares em que o país está ou venha a estar integrado.

O CSCD deverá ser comum para os três Ramos das FFAA, com uma fase específica a ministrar numa determinada fase do curso. Deverá ter características diferenciadas dos outros Cursos de Carreira pois, torna-se necessário que a par da actualização e do complemento de preparação profissional, e em ambiente propício, se analisem e se discutam, com profundidade, situações e problemas com reflexos nas FFAA, o que só pode ser conseguido através do trabalho e debates centrados em torno de conferências e seminários.

A sua estrutura curricular deverá assentar predominantemente nas áreas da Tática, Estratégia e Administração, adaptadas à evolução da situação internacional e no final, deverá o auditor, apresentar um trabalho de investigação subordinado a um tema previamente atribuído. Deverá constituir condição especial de promoção a oficial general.

b. Formação dos oficiais para o SMO

A Preparação dos oficiais do SMO, para os três Ramos das FFAA deverá passar por duas etapas, num período de vinte e quatro semanas, com a ministração da Preparação Militar Geral (PMG) e da Preparação da Especialidade (PEsp).

(1) Preparação Militar Geral

Os mancebos, no mínimo com o 12º ano de escolaridade, deverão ser incorporados num dos CIM do Exército, onde lhes será ministrada a PMG, instruindo-os e preparando-os para sobreviver no campo de batalha. A PMG terá a mesma finalidade e duração da que é ministrada às praças do exército (seis semanas lectivas), assim como os mesmos objectivos: Instrução Individual do Combatente; Sobrevivência no Campo de Batalha; Educação Moral, Cívica e Militar; Desenvolvimento Físico.

A PMG deverá terminar com o juramento de fidelidade à pátria e à bandeira da República. A incorporação e a PMG deverão ser comum para todos os mancebos, independentemente dos ramos das FFAA a que vierem a pertencer, o que permitirá um rápido conhecimento mútuo, fomentando a amizade e a camaradagem, o que vai contribuir



para a coesão e espírito de corpo dentro dos ramos em particular e nas FFAA em geral. Atendendo aos requisitos psico-técnicos e físicos do pessoal para as tropas especiais (Comandos, Forças Especiais, Fuzileiros), a sua selecção e encaminhamento para o Centro de Instrução de Forças especiais, só deverá acontecer após a conclusão da PMG.

(2) Preparação da Especialidade

Esta etapa da Preparação dos oficiais do SMO não é mais do que o Curso de Formação, na especialidade dos futuros oficiais. Esta Formação será dada pelas Escolas dos ramos. Deverá incluir matérias indispensáveis à formação de líderes modernos, aptos para o desempenho das suas funções tais como: Tática Geral e da Especialidade, Preparação Técnica, Técnicas de Estado Maior, Ética Militar, Liderança, História Militar, Direito Internacional/Organizações Internacionais (ONU, UA, etc.) Operações de Apoio à Paz, Operações Humanitárias, Ecologia e Protecção do Ambiente, e um leque de Matérias Gerais Militares, de entre outras. A Preparação complementar deverá ter a duração de 18 semanas.

c. A simulação da instrução

A Instrução e Treino das Tropas em geral e dos oficiais em particular enfrenta, na sociedade moderna em que vivemos, limitações e condicionalismos de ordem vária, que afectam o seu rendimento, que vão desde pressões urbanísticas, de reordenamento e ambientais, à questões de ordem técnica e financeira. A simulação, ao permitir a representação dinâmica das condições de operação de sistemas reais, veio permitir dar resposta às preocupações das autoridades políticas, dos “média” e da opinião pública, no que respeita à preservação do meio ambiente e da qualidade de vida.

Efectivamente, face a grande complexidade e elevados custos de aquisição, utilização e manutenção dos modernos sistemas de armas, e da exigência duma instrução segura, para o homem e para o ambiente, deveríamos recorrer cada vez mais à simulação das actividades de formação, “utilizando sistemas físicos ou concretos”¹. O recurso à simulação no ensino, instrução e treino torna-se fundamental pelas seguintes razões: Os modernos sistemas de armas são concebidos e desenhados para o combate e não para a instrução; elevados custos dos equipamentos e sistemas de armas, cada vez mais sofisticados, que desaconselham a sua utilização na instrução, que aceleraria o seu desgaste

¹ Chiavenato, Idalberto, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Pag.77



e degradação; orçamentos cada vez mais reduzidos; exigências ambientais; necessidade de pessoal altamente treinado.

Por outro lado, ao fazermos uso de simuladores teremos ganhos acrescidos para a instrução ao permitir: treinar em todas as condições de tempo e espaço, o que nem sempre é possível com o equipamento real, alcançar determinados objectivos de instrução não possíveis com o equipamento real; aumentar a qualidade da formação, redução do tempo necessário para alcançar os mesmos objectivos; redução de custos de utilização, no consumo de combustíveis, munições e horas de trabalho; redução de tempo de utilização e áreas de instrução, nomeadamente de carreiras de tiro; economia de instrutores; instrução de um elevado número de indivíduos (e de unidades), criação de motivação no pessoal, melhorar a segurança da instrução.

Os simuladores são dispositivos que imitam o comportamento dinâmico de equipamentos e sistemas de armas reais que levam os instruendos a responder como no sistema real, de forma a promover tarefas/competências, conhecimentos e atitudes. Mais do que reconhecida a sua importância no campo da formação (Ensino, Instrução e Treino), a Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino o EMG deveria dispor de um órgão que acompanhasse com interesse, o seu investimento no sentido de fomentar o incremento e aplicação da simulação, de forma mais séria, nomeadamente na instrução, para que os respectivos objectivos sejam atingidos com menos custos, através do máximo recurso a meios técnicos ao alcance da tecnologia.

Pensamos que deveriam os EEM/EMEns/CIM vocacionados para a formação de oficiais, estar equipados com meios de simulação consoante os níveis de instrução que permitissem: a instrução e o treino individual, o treino técnico e de tiro, a instrução e treino da táctica e a instrução e treino de Estados Maiores.

d. Avaliação dos Resultados da Formação

Deverão as FFAA, dispor de um sistema de avaliação da formação - última etapa do ciclo da formação,¹ que vise fundamentalmente, medir a eficácia e eficiência desta, ou seja, analisar até que ponto os objectivos da formação foram alcançados e nomeadamente se a formação atendeu às necessidades da organização, dos indivíduos e dos clientes. Poderiam distinguir-se quatro níveis possíveis de avaliação²: **O nível de satisfação**, o **nível**

¹ Idalberto Chiavenato, *Gestão de Pessoas*, Rio de Janeiro, Editora Campus, pag. 298

² Alain Meignant, op. cit., Pag 256



pedagógico, o nível de transferência para as situações de trabalho, e o nível de avaliação dos efeitos.

O **primeiro e segundo níveis** resultam dos condutores internos e deverão ser da responsabilidade dos estabelecimentos de formação, dotando as chefias de informação sobre a satisfação dos formandos com a formação e sobre a assimilação dos conteúdos, enquanto o terceiro e quarto níveis, provêm dos condutores externos e competem às Direcções de Instrução e Ensino dos Ramos, fornecendo informação à organização sobre a aplicação das competências adquiridas e sobre o seu impacto na organização.

A **avaliação de satisfação** versaria sobre as causas que motivaram a formação, os meios colocados à disposição para resolver as carências diagnosticadas, a sua pertinência, o seu planeamento e a organização da actividade formativa. Esta prática consiste em interrogar os formandos no final da acção de formação, sobre o nível de satisfação destes relativamente à formação e apesar de não permitir medir os resultados da formação, possibilitar introduzir melhorias, como por exemplo, mudar formadores, conteúdos ou locais de formação.

A **avaliação pedagógica** mediria os conhecimentos, perícias e atitudes adquiridos através da formação (perfil de entrada versus perfil de saída), bem como a satisfação das expectativas e necessidades dos formandos. Esta avaliação fazer-se-ia, recorrendo às técnicas tradicionais de avaliação de conhecimentos, normalmente os conhecidos testes de aferição de conhecimentos, contudo dever-se-á ter o cuidado de avaliar antes da acção de formação, o nível de conhecimentos de cada formando, de forma a determinar-se aquilo que foi aprendido no final da formação e ainda para diagnosticar e prognosticar.

A **avaliação de transferência para as situações de trabalho**, referir-se-ia à transferência da aprendizagem para o desempenho no local de trabalho, ou seja, à capacidade de aplicar as novas capacidades no desempenho da função. A aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação, permitem ao ex-formando consolidar o que aprendeu, sendo confrontado permanentemente com um processo intelectual de ida e volta, entre o que aprendeu e a sua aplicação no local de trabalho.

“A **avaliação do impacto ou dos efeitos globais da formação** é o último e ambicioso nível de avaliação. Pretende-se com ele, determinar em que medida a organização no seu conjunto, beneficiou com a formação,”¹ os efeitos do comportamento no trabalho (desempenho profissional), nos objectivos da organização. Este tipo de

¹ Cardim, José Casqueiro, Gestão da Formação nas Organizações, Pag.152



avaliação consistiria, portanto, no levantamento dos efeitos directos e indirectos das actividades e programas no desempenho individual e organizacional.

Portanto, a avaliação da formação permitirá analisar as causas das eventuais falhas e, desta forma melhorar a formação; terá a ver com o valor dos aspectos globais de uma actividade de formação para a organização, e pretende verificar se o sistema de formação tirou o máximo de rendimento dos recursos disponíveis, em termos de tempo, equipamentos, instalações e dinheiro; estará ligada à determinação do valor real e mede a eficiência da formação, isto é, em que medida se alcançaram os objectivos finais da formação, face aos recursos utilizados; dirá respeito à forma, como a aprendizagem se traduz no posto de trabalho do indivíduo, (se houve uma melhoria no seu desempenho profissional); englobará os efeitos que a formação teve para a organização, ou seja, se deu origem a menores custos, se evitaram desperdícios, se permitiu melhorar a qualidade, etc.

e. Síntese conclusiva

A formação inicial dos oficiais do QP, deverá assentar na obtenção de um curso Militar de Nível Superior, passando a ser a licenciatura a base de acesso à carreira de Oficial e deve constituir um importante alicerce para uma vida profissional adequada às necessidades das FFAA e motivante para os indivíduos.

A carreira do oficial deverá ser levada a sério, devendo estes ser sujeitos a uma verdadeira formação contínua, pois além dos conhecimentos técnicos, militares e cívicos essenciais ao desempenho de um leque diversificado de funções, próprias de um oficial, é fundamental cultivar a predisposição para uma permanente aprendizagem ao longo da vida, que inclui também cursos de: Especialização de menor duração, Actualização, Aperfeiçoamento, Qualificação, Promoção, entre outros. Admite-se que quanto maior for a qualidade da Instrução e do Ensino e, melhor a qualidade do seu reconhecimento, mais prestígio terão as FFAA e mais motivados estarão os seus militares muito embora não dependerem a motivação e o prestígio apenas da Instrução e Ensino. Com isto, validamos a hipótese de que *“Pretende-se que a formação dos oficiais tenha como referência, os padrões de formação universalmente aceites”*

6. Conclusões

Depois de definida a Questão Central: *“Até que ponto a Formação dos Oficiais estará à altura dos desafios?”*, estabeleceu-se um conjunto de Questões Derivadas e de Hipóteses de trabalho tendo em vista encontrar uma resposta para a mesma. Para validar as



Hipóteses, foi efectuada uma investigação baseada numa revisão exaustiva da literatura, legislação e documentação militar diversa. Desta análise resultaram as conclusões que se descreverão em seguida e que permitem, no seu conjunto, dar resposta à Questão Central inicialmente colocada:

A formação básica dos oficiais, no país, esteve sempre condicionada à intensidade com que a guerra era feita, daí a razão da mesma ter estado durante pouco mais de uma década e meia baseada em modelos não convencionais e direccionada para a ministração do essencial para fazer a guerra.

Mudança, desenvolvimento, actualização e criatividade, constituem as palavras-chave do desafio de modernidade. No âmbito do processo de reedificação das FFAA Angolanas, está em curso a elaboração de estudos conducentes a reestruturar entre outros, o modelo de formação dos oficiais, o que demonstra a nítida tomada de consciência da exigência da adequação da formação dos oficiais das FFAA face às insuficiências registadas no domínio e à nova realidade sociopolítica do país. Tais insuficiências, caso não se tomem, oportunamente as medidas adequadas, tenderão a fragilizar as FFAA como um todo e em nada contribuirá para o seu prestígio interno e externo, ao não permitir o seu progresso.

O actual modelo de formação inicial dá aos oficiais as competências requeridas para os oficiais desempenharem cargos para o qual foram preparados (operacionais). Contudo, fora deste quadro, mostram-se incompletos, portadores de conhecimentos e competências insuficientes.

Ser oficial das FFAA obriga a ter uma formação adequada a qual terá que ser gradativa e contínua, criando uma carreira profissional e socialmente prestigiada. Os oficiais, sobretudo os de carreira, deverão no futuro, ser indivíduos completos, dotados de conhecimentos, valências profissionais e competências suficientemente alargadas e flexíveis, aptos para intervir socialmente e motivados para um processo contínuo de aprendizagem.

A (s) AM (s) e o ISTM deverão ser as únicas escolas de formação de oficiais para o QP, passando a ser a licenciatura, a base de acesso à carreira de oficial ao passo que as escolas: Inter-armas de Oficiais do Exército, Militar de Formação Aeronáutica, Especialistas Navais deverão tornar-se em verdadeiras escolas de formação onde se “forjará” o espírito militar, fundamental para a formação militar dos oficiais do QP e do SMO.



O Sistema de Instrução e Ensino das FFAA Angolanas ainda não é o mais adequado pelo que deverá ser conduzida uma reforma do mesmo, no sentido do seu melhoramento, que proponha o alinhamento do modo de formação e aperfeiçoamento na preparação do corpo de oficiais, com base nos conhecimentos mais avançados no domínio. A formação inicial dos oficiais do QP deverá assentar na obtenção de um curso Militar de Nível Superior, passando a ser a licenciatura a base de acesso à carreira de Oficial e deve constituir um importante alicerce para uma vida profissional adequada às necessidades das FFAA e motivante para os indivíduos. Um escol de oficiais, à altura das exigências de enquadramento dos exércitos modernos, é sempre o produto de um trabalho árduo, persistente e incompatível com “*improvisações*” exige meios, tempo e apoios financeiros, mas o seu valor é, sem dúvidas, inestimável.



BIBLIOGRAFIA

a. Obras referenciadas no texto

AAVV, Humanator - *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 3ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Novembro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Comportamento Organizacional. A Dinâmica de Sucesso das Organizações*. Editora Afilada.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas*, 10ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na Europa*, 6ª edição, São Paulo. Editora Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoal*, 2ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

CLAUSEWITZ, Von (1997). *Da Guerra*. Livros Europa -América.

MEIGNANT, Alain (2002). *A Gestão da Formação*. Colecção Gestão & Inovação, Vol III, nº 1-2.

CARDIM, José Casqueiro (2004). *Gestão da Formação nas Organizações. A Formação na Prática e nas Estratégias das Organizações*. Lidel - edições técnicas

b. Legislação

- Lei de Defesa Nacional e das Forças armadas
- Lei Geral do Serviço Militar, de 26 de Março de 1993.
- Projecto-lei de Base do Sistema de Ensino Militar das FFAA de Angola



c. Documentação Militar

- Despacho nº 082/08/CEMGFA, “Sobre a integração dos efectivos das FFAA nas formas de prestação do Serviço Militar e nos Quadros Especiais”.
- Projecto das Bases Gerais do Sistema de Ensino das FFAA de Angola.
- Programa do Curso de Formação dos Oficiais de Infantaria.
- Programa do Curso de Promoção a Capitão dos Oficiais das Tropas Blindadas.
- Regulamentos de Funcionamento dos Estabelecimentos de Ensino e Centros de Instrução Militares.
- Regulamento Geral da Instrução do Exército Português

d. Outra Documentação

- Diário de Notícias, de 06 de Abril de 2004

e. Sites da Internet

- <http://www.dges.metes.pt/Bolonha/objectivos+e+Linhas+de+Acção/> Descritores+Dublin



APÊNDICE I

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

Aprendizagem – Processo integrado em que um indivíduo se mobiliza no sentido de uma mudança de comportamento, nos domínios cognitivo, psicomotor e/ou afectivo.

Aprendizagem ao longo da vida – Toda a actividade de aprendizagem realizada ao longo da vida com o objectivo de melhorar os conhecimentos, capacidades, aptidões e/ou qualificações por motivos pessoais, sociais e/ou profissionais.

Avaliação – O conjunto de métodos e de procedimentos utilizados para apreciar ou julgar o desempenho (conhecimentos, capacidades, aptidões e/ou competências) de um indivíduo, geralmente conducente à certificação.

Avaliação da aprendizagem – Processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, durante a acção de formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos.

Avaliação da eficácia da instrução – Método de avaliação da formação que consiste na apreciação do grau de sucesso da formação com base na comparação dos resultados obtidos com os objectivos da formação.

Avaliação da eficiência da formação – Método de avaliação da formação que consiste na apreciação do grau de sucesso da formação com base na comparação dos resultados obtidos, face aos recursos utilizados.

Avaliação da formação – Processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo para o efeito a padrões de qualidade de referência explícitos ou implícitos, com vista à produção de juízos de valor que suportem a eventual tomada de decisões.

Avaliação do desempenho – Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e dos progressos obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento diagnóstico das necessidades de formação.

Cargo – Conjunto de funções, tarefas e actividades atribuíveis a um só titular.



Cargos militares – Consideram-se cargos militares os lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA, a que correspondem as funções legalmente definidas. São ainda considerados cargos militares ou lugares existentes em qualquer departamento do estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar.

Carreira militar – A carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.

Créditos de uma unidade curricular – O valor numérico que expressa o trabalho que deve ser efectuado por um estudante que realizar uma unidade curricular.

Currículo – Um conjunto de acções seguidas no estabelecimento de um curso de formação: este inclui a definição dos objectivos de formação, conteúdo, métodos (incluindo avaliação) e material, bem como as disposições relativas à formação de professores e de formadores

Curso – Conjunto lógico de acções de ensino – aprendizagem, conduzidas de forma consequente ou através de um plano de formação modular e inseridas numa estratégia de formação de desenvolvimento profissional, constituindo em regra, requisito para o exercício de um cargo.

Curso de actualização – Tem o propósito de melhorar o desempenho individual de um cargo, de uma tarefa ou de uma operação, através da formação adicional que elimine as discrepâncias entre os requisitos de competência e as aptidões do respectivo titular, motivadas por uma evolução tecnológica, pela falta de uma prática efectiva ou pela caducidade dessas competências adquiridas.

Curso de formação – Conjunto estruturado de conteúdos a ser ministrado com o fim de proporcionar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, necessários para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões.

Curso de promoção – Conjunto estruturado de conteúdos a ser ministrado com o fim de proporcionar a progressão na carreira.

Curso de qualificação – Conjunto lógico de acções e actividades de ensino – aprendizagem, que habilita os formandos com o nível de competências próprias de uma



categoria e necessárias ao exercício dos cargos e funções de uma área funcional. São de reconhecimento ilimitado no tempo.

Cursos de formação inicial – que habilitam ao ingresso nas diferentes categorias, visando a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural.

Ensino – Processo pelo qual o professor transmite ao aluno o legado cultural em qualquer ramo do saber. O ensino anda associado à transmissão do saber já constituído.

Ensino militar – O ensino ministrado em estabelecimentos militares tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural. O ensino ministrado em estabelecimentos militares garante a continuidade do processo educativo e integra-se nos sistemas educativos e formativos nacionais.

Formação – Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, atitudes e perícias exigidos para o exercício de um cargo, profissão ou grupo de profissões, no sentido do desenvolvimento integral da pessoa, não se confinando ao saber - fazer, porque inclui o saber teórico e o saber estar, contribuindo para a realização pessoal.

Formação contínua - Modalidade de formação que se insere na vida profissional do indivíduo, realiza-se ao longo da mesma e destina-se a propiciar a adaptação às mudanças tecnológicas, organizacionais ou outras, favorecer a promoção profissional, melhorar a qualidade do emprego e contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social.

Formação inicial – Modalidade de formação destinada a proporcionar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas categorias de oficial, sargento ou praça e habilita-lo com os conhecimentos militares, socioculturais, científico e técnicos adequados ao exercício de funções próprias dos quadros especiais a que se destinam.

Instrução – Visa proporcionar ao militar conhecimentos orientados para a prática, de modo a aperfeiçoar a sua preparação militar e a imbui-lo do espírito de missão e dos valores próprios da instituição militar.



APÊNDICE II

TIPOS DE FORMAÇÃO/VANTAGENS E INCONVENIENTES

Tipos Formação	Vantagens	Inconvenientes
Formação Externa	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de responder a necessidades individuais de formação;• Formação ligada ao projecto profissional individualizado;• Melhor controlo das variáveis de retorno;• Actualização face a novos métodos, novas ideias e novos modelos;• Confronto de experiências diversificadas.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca capacidade instituinte do indivíduo face à organização;• Desajustamento entre os programas de formação e a realidade das organizações.
Formação Interna	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidades de responder a necessidades colectivas de formação;• Adaptação à realidade organizacional específica;• Programas construídos à medida;• Homogeneização de mensagens;• Aculturação colectiva;• Socialização organizacional através de resignificação colectiva.	<ul style="list-style-type: none">• Diluição da responsabilidade da mudança;• Homeostase grupal e cristalização de mecanismos colectivos.

Fonte: AAVV, Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas, pp 337-338



APÊNDICE III

CÁLCULO DE DISTRIBUIÇÃO DE HORAS POR MATÉRIAS DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS
INFANTARIA

GRUPOS	DISCIPLINAS	HORAS
I FOMAÇÃO GERAL	ORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS	12
	ÉTICA DE COMANDO E CHEFIA	15
	LIDERANÇA	24
	JUSTIÇA CRIMINAL MILITAR	10
	REG. DE DISCIPLINA MILITAR	16
	CONTINÊNCIA E H. MILITARES	40
	ORDEM UNIDA	50
	NORMAS DO S. DE UNIDADES	30
	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR	146
	ACÇÃO PSICOLÓGICA	16
	TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	06
	DIREITO I. HUMANITÁRIO	10
	EDUCAÇÃO PATRIÓTICA	10
	EDUCAÇÃO JURÍDICA	10
	HISTÓRIA E GEOGRAFIA DE ANGOLA	10
	SAÚDE E HIGIENE	20
	GEOGRAFIA MILITAR	05
	TRANSMISSÕES	15
	NUCLEAR BACTEREOLÓGICO E QUÍMICO	20
	ENGENHARIA MILITAR	30
	EDUCAÇÃO AMBIENTAL	10
LOGÍSTICA GERAL	10	
OPERAÇÃO DE APOIO À PAZ	16	
METODOLOGIA DE INSTRUÇÃO	20	
	SUB TOTAL DE HORAS	545



II FORMAÇÃO TÉCNICA E TÁCTICA	TÉCNICA E TÁCTICA GERAL	440
	ARM. E TIRO DE INFANTARIA	50
	TOPOGRAFIA MILITAR	20
	RECONHECIMENTO	15
	NOÇÕES GERAIS DE OUTRAS ARMAS	90
	SUB TOTAL DE HORAS	615
III DIVERSOS	CERIMÓNIA DE ABERTURA	06
	À DISPOSIÇÃO DO COMANDO	10
	VISITAS	06
	EXAMES	12
	CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO	06
	SUB TOTAL DE HORAS	40
TOTAL GERAL DE HORAS		1200

CÁLCULO DE DISTRIBUIÇÃO DE HORAS POR MATÉRIAS DO CURSO DE PROMOÇÃO A CAPITÃO

TROPAS BLINDADAS

GRUPOS	DISCIPLINAS	HORAS
I FOMAÇÃO GERAL	ORGANIZAÇÃO FFAA	08
	TÉCNICA DE ESTADO-MAIOR	60
	ÉTICA DE COMANDO E CHEFIA	20
	REGULAMENTOS MILITARES	30
	ACÇÃO PSICOLÓGICA	20
	DIREITO I. HUMANITÁRIO	08
	GEOGRAFIA MILITAR	10
	LOGÍSTICA GERAL	14
	SUB TOTAL DE HORAS	170

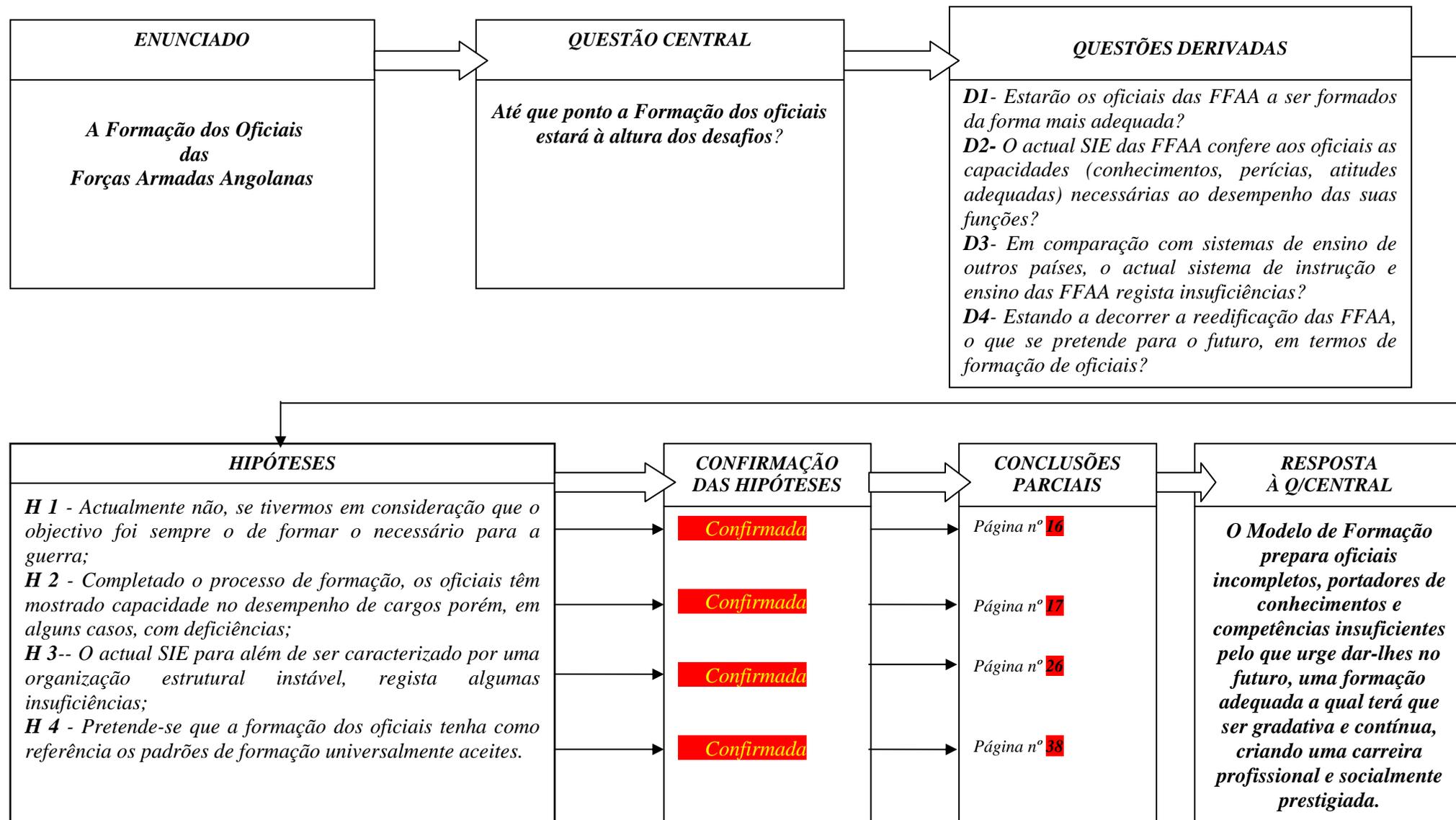


II FORMAÇÃO TÉCNICA E TÁTICA	NOÇÕES GERAIS DE OUTRAS ARMA	16
	PREPARAÇÃO TÁTICA ESPECIAL	298
	EXPLORAÇÃO DE VEÍCULOS BLINDADOS	40
	EVACUAÇÃO DE TANQUES, EM COMBATE	30
	PREPARAÇÃO TÉCNICA DE TANQUES	12
	SUB TOTAL DE HORAS	396
III FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	ADMINISTRAÇÃO DE SUBUNIDADES	30
	TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	10
	METODOLOGIA DE INSTRUÇÃO	14
	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR	30
	GESTÃO E INFORMÁTICA	08
	VISITAS A UNIDADES MILITARES	18
SUB TOTAL DE HORAS	110	
IV DIVERSOS	CERIMÓNIA DE ABERTURA	06
	À DISPOSIÇÃO DO COMANDO	22
	EXAMES	12
	CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO	04
SUB TOTAL DE HORAS	44	
TOTAL GERAL DE HORAS		720

Fonte: Programas de Formação dos Cursos de Oficiais/Infantaria e Promoção a Capitão/Tropas Blindadas

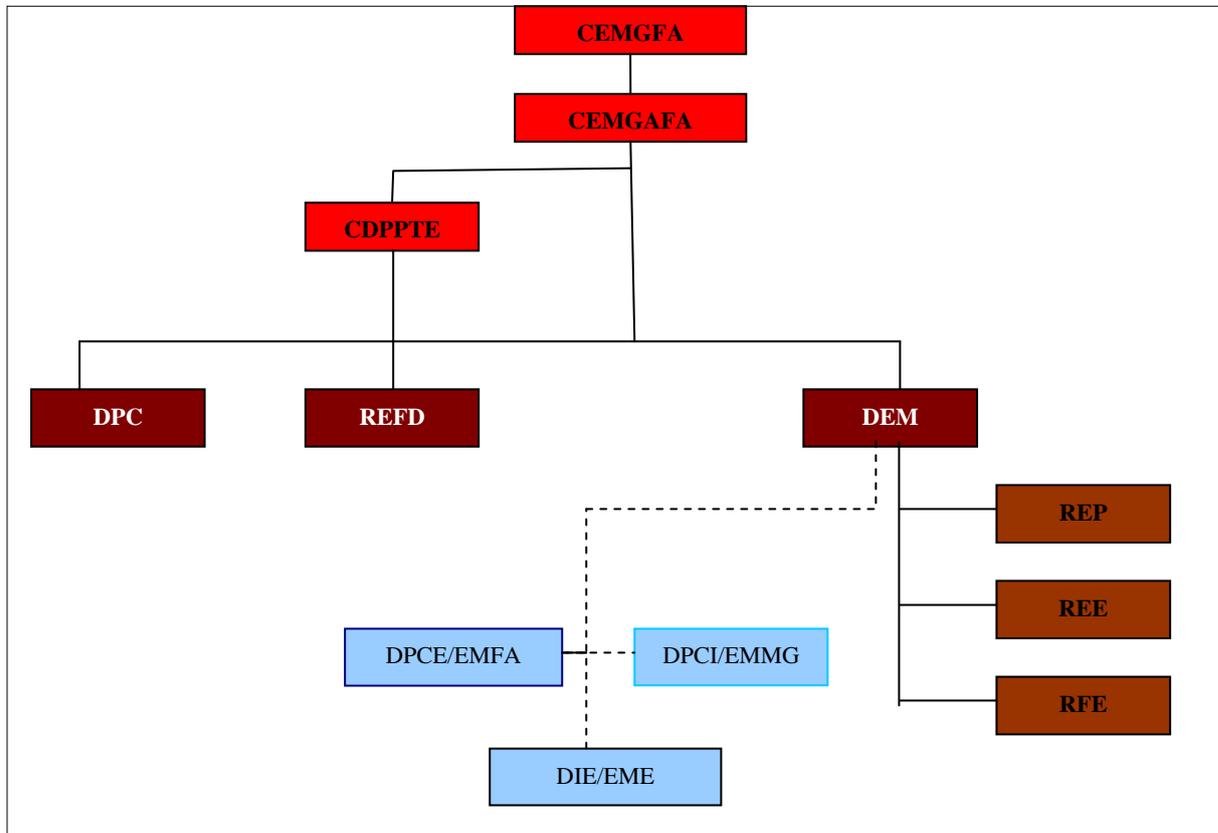


APÊNDICE IV DIAGRAMA DE INDUÇÃO





**FIGURA 1 - ORGANIZAÇÃO SUPERIOR DA INSTRUÇÃO
E ENSINO NAS FFAA**



_____ Dependência hierárquica

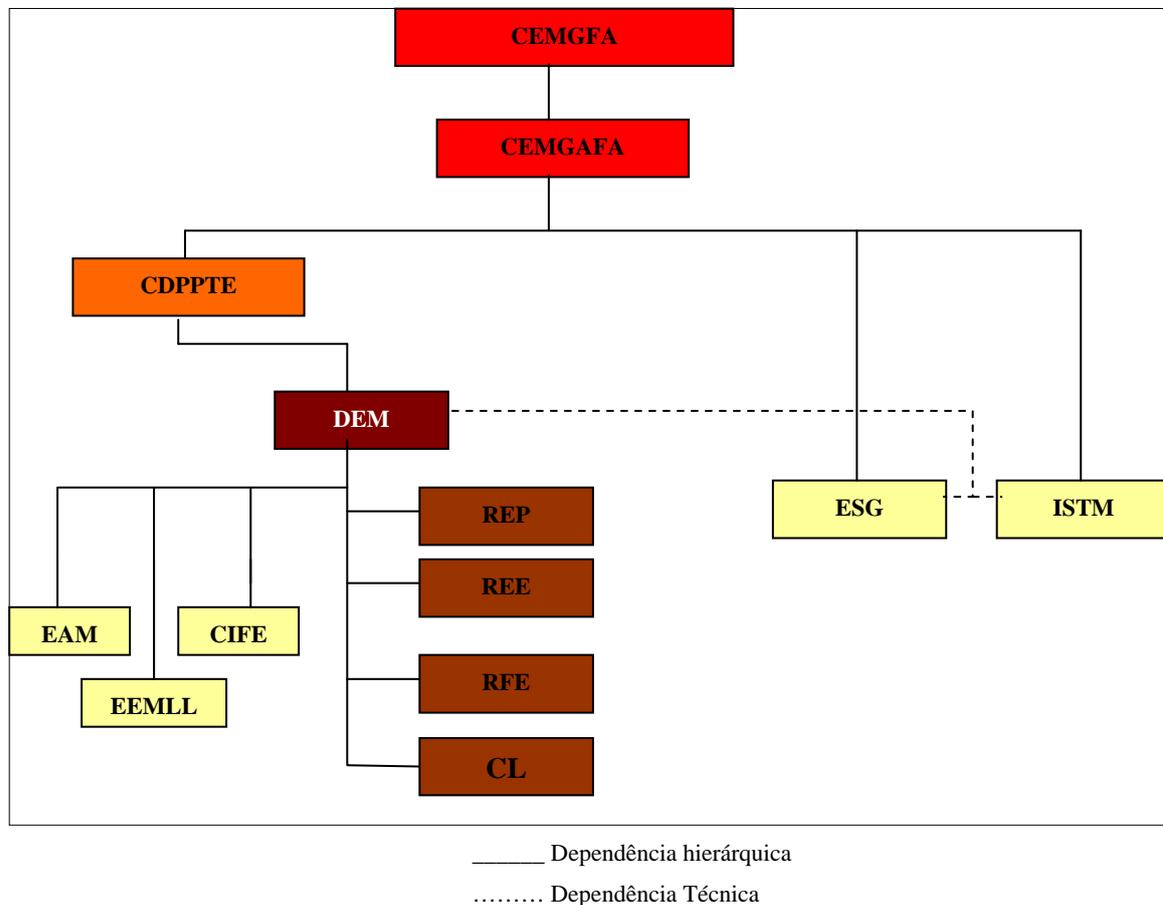
..... Dependência Técnica

LEGENDA:

- CEMGFA – Chefe do Estado Maior General das FFAA
- CEMGAFA – Chefe do Estado Maior General Adjunto das FFAA
- CDPPTTE/ – Chefe da Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino/Estado Maior General das FFAA
- DPC- Direcção de Preparação Combativa
- DEM- Direcção de Ensino Militar
- REFD – Repartição de Educação Física e desportos
- REP – Repartição de Estudos e Planeamento
- REE – Repartição de Estabelecimentos de Ensino
- RFE – Repartição de Formação externa
- DIE/EME – Direcção de Instrução e Ensino /Estado Maior do Exército
- DPCE/FA – Direcção de Preparação Combativa e Ensino/Estado Maior da Força Aérea
- DPCI/MG – Direcção de Preparação Combativa e Instrução/Estado Maior da MGA



**FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO DO SUBSISTEMA DE INSTRUÇÃO
E ENSINO DO EMGFA**

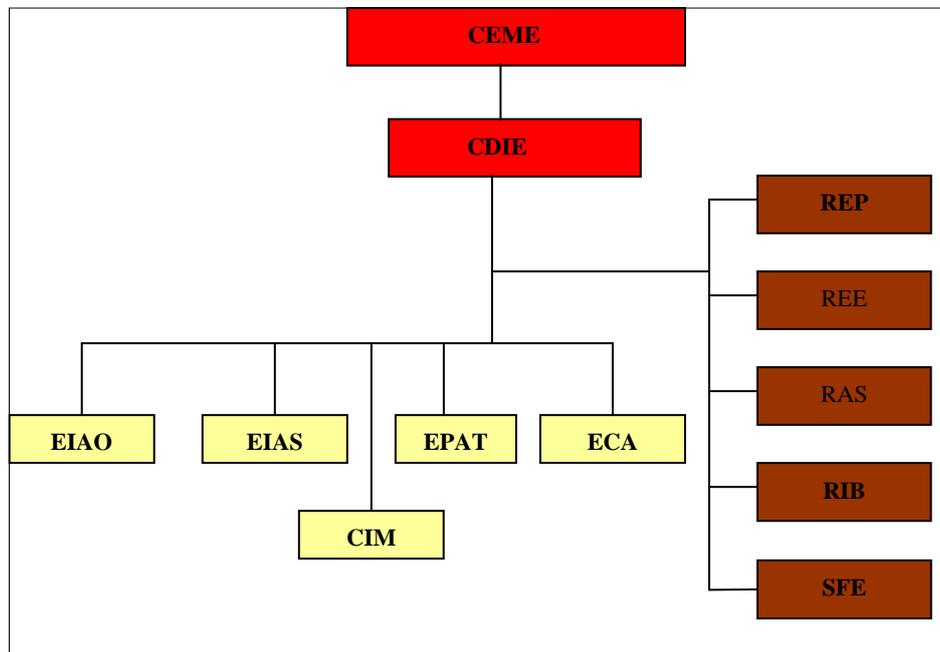


LEGENDA:

- CEMGFA – Chefe do Estado Maior General das FFAA
- CEMGAFA – Chefe do Estado Maior General Adjunto das FFAA
- CDPPTE – Chefe da Direcção Principal de Preparação de Tropas e Ensino/Estado Maior General das FFAA
- DEM- Direcção de Ensino Militar
- REP – Repartição de Estudos e Planeamento
- REE – Repartição de Estabelecimentos de Ensino
- RFE – Repartição de Formação externa
- CL – Centro de Línguas
- ESG – Escola Superior de Guerra
- ISTM – Instituto Superior Técnico Militar
- EAM – Escola de administração Militar
- CIFE – Centro de Instrução de Forças Especiais
- EEMLL – Escola de Especialistas Menores de Logística



**FIGURA 3 - ORGANIZAÇÃO DO SUBSISTEMA DE INSTRUÇÃO
E ENSINO DO EXÉRCITO**

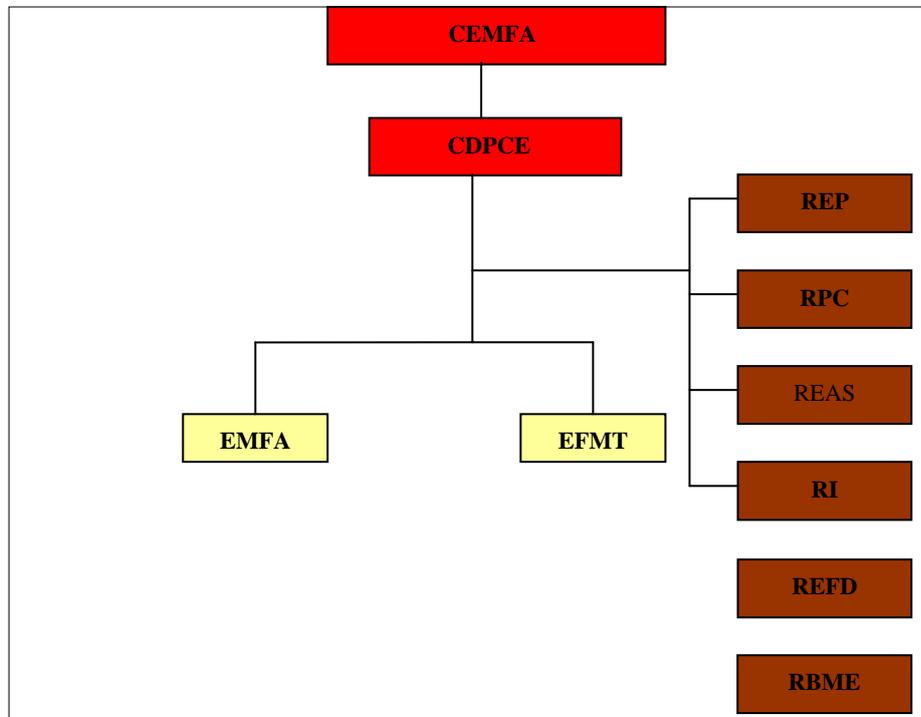


LEGENDA:

- CEME – Chefe Do Estado-maior do exército
- CDIE - Chefe da Direcção de Instrução e Ensino
- REP – Repartição de Estudos e Planeamento
- REE – Repartição de Estabelecimentos de Ensino
- RAS – Repartição das Armas e Serviços
- RIB – Repartição da Instrução Básica
- SFE – Secção de Formação Externa
- EIAO – Escola Inter – Armas de Oficiais
- EIAS – Escola Inter – Armas de Sargentos
- EPAT – Escola Prática de Armamento e Técnica
- ECA – Escola de Condutores Auto
- CIM – Centros de Instrução Militares



**FIGURA 4 - ORGANIZAÇÃO DO SUBSISTEMA DE INSTRUÇÃO
E ENSINO DA FORÇA AÉREA**

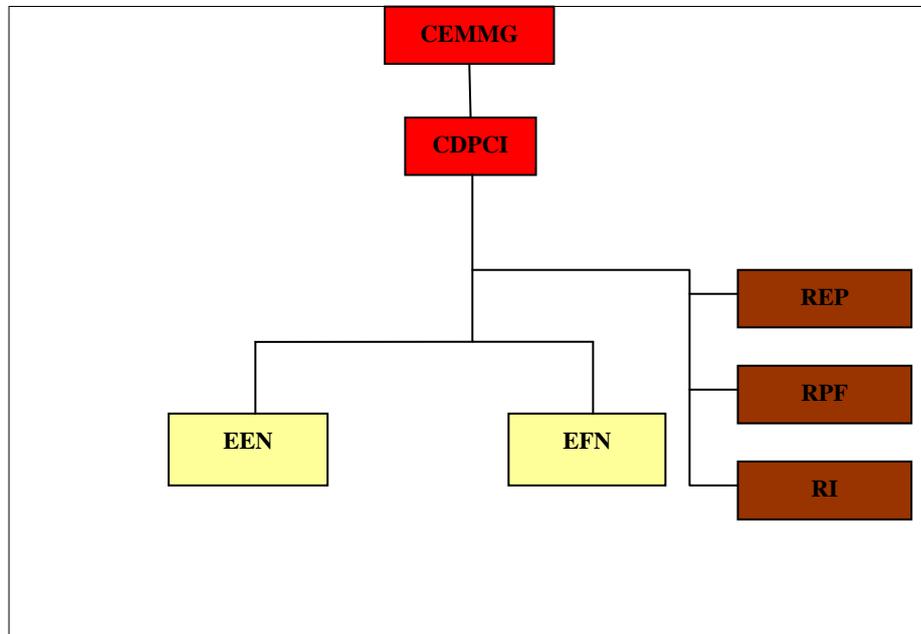


LEGENDA:

- CEME – Chefe Do Estado Maior da Força Aérea
- CDIE - Chefe da Direcção de Preparação Combativa e Ensino
- REP – Repartição de Estudos e Planeamento
- RPC – Repartição de Preparação Combativa
- RAS – Repartição de Ensino das Armas e Serviços
- RI – Repartição de Instrução
- REFD – Repartição de Educação Física e Desportos
- RBME – Repartição de Base Material de Estudo
- EMFA – Escola Militar de Formação Aeronáutica
- EFMT – Escola de Formação Militar Técnica



**FIGURA 5 - ORGANIZAÇÃO DO SUBSISTEMA DE INSTRUÇÃO
E ENSINO DA MARINHA DE GUERRA**



LEGENDA:

- CEME – Chefe do Estado Maior da Marinha de Guerra
- CDIE - Chefe da Direcção de Preparação Combativa e Instrução
- REP – Repartição de Estudos e Planeamento
- RPF – Repartição de Preparação de Forças
- RI – Repartição de Instrução
- EEN- Escola de Especialistas Navais
- EFN – Escola de Fuzileiros Navais