



UNIVERSIDADE LUSÓFONA
Cabo Verde
Baltasar Lopes da Silva

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE

Departamento de Ciências Sociais e Humanas

**CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DO CURSO DE FORMAÇÃO DE
SARGENTOS DO QUADRO PERMANENTE PARA AS
FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE: ESTUDO DE CASO
DOS SARGENTOS DA GUARDA NACIONAL**

PAULO SÉRGIO CHANTRE LIMA

Orientador: Professor Doutor Samuel Varela Spínola

Mindelo, julho de 2025

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE

Departamento de Ciências Sociais e Humanas

**CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DO CURSO DE FORMAÇÃO DE
SARGENTOS DO QUADRO PERMANENTE PARA AS
FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE: ESTUDO DE CASO
DOS SARGENTOS DA GUARDA NACIONAL**

PAULO SÉRGIO CHANTRE LIMA

Orientador: Professor Doutor Samuel Varela Spínola

Mindelo, julho de 2025

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que acreditam que a formação e o conhecimento são os alicerces de uma instituição forte e duradoura. Em especial, à minha família pelo apoio incondicional e profunda gratidão, paciência e incentivo em cada etapa desta jornada na prossecução dos meus objetivos, sempre com afeto e compreensão. Sem o suporte e amor de vocês, este caminho teria sido muito mais difícil.

Aos militares que, com coragem e dedicação, constroem diariamente a história das Forças Armadas de Cabo Verde. E aproveito esta data tão simbólica, dos 50 anos da Independência Nacional, a todos os Combatentes da Liberdade da Pátria, em especial aos valorosos militares da primeira incorporação de 1975 que asseguraram com muita dignidade os primeiros tempos das FA, bem como os desígnios de CV, cuja coragem, entrega e sentido de missão foram fundamentais para a construção de um Cabo Verde livre, soberano e independente. Que este modesto contributo académico sirva de tributo à memória, à luta e ao legado daqueles que sonharam e fizeram nascer uma Nação. Que este trabalho possa contribuir para o seu fortalecimento.

À Guarda Nacional, símbolo de disciplina, coragem e compromisso. E a todos os camaradas e amigos que inspiraram esta jornada.

Aos membros das Forças Armadas de Cabo Verde, especialmente aos sargentos do quadro permanente, cujos, opiniões específicas, comprometimento e dedicação à formação e aprimoramento contínuo são a verdadeira inspiração deste estudo. Que esta pesquisa sirva para evidenciar a importância da formação no desenvolvimento das competências essenciais para a eficácia e excelência das Forças Armadas.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer a deus pelo dom da vida, força, sabedoria, saúde e trabalho que sempre tenho procurado dignificar, com amor, dedicação e profissionalismo ao longo desta caminhada.

Aos meus filhos, família e amigos, que pelo amor e incentivo contínuo me fizeram acreditar neste trabalho e aos quais deixei de privar para que este sonho se tornasse uma realidade.

Gratidão, à Direção de Formação e Instrução do Comando do Pessoal, Escola Militar, Centro de Instrução Militar do “Morro Branco” e principalmente os Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional, como os principais atores, força motora e pela partilha das suas experiências e visões que engrandeceram este trabalho e que permitiu a realização deste estudo, e a todos os que lutam diariamente pela dignificação da carreira militar em Cabo Verde.

Não podia deixar de frisar os professores e colegas do curso, pelas valiosas contribuições e orientação académica, assim como pela amizade construída, o aprendizado conjunto e partilha do conhecimento, vivenciados durante o curso, fazendo esta caminhada mais enriquecedora.

Um agradecimento especial ao Professor Mestre e amigo Karim Jorge de Lima Lobo Rodrigues que considero meu coorientador pelo apoio e dedicação, materiais e as suas valiosas orientações durante todo o trabalho e a Professora Doutora Isabel Almeida de Lima Lobo pela revisão do trabalho.

Finalmente, ao meu mestre, meu norte e orientador Professor Doutor Samuel Spínola, por todo o saber, confiança e disponibilidade dispensada, desde o primeiro momento que lhe convidei para abraçar este projeto.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste estudo e para minha trajetória académica e profissional, o meu sincero obrigado.

Resumo

O presente estudo analisa a importância do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (QP) no fortalecimento da Guarda Nacional das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV). A pesquisa, de natureza aplicada com uma abordagem quantitativa e qualitativa e com método de estudo de caso, explora a eficácia e a eficiência da formação dos sargentos do QP, sua influência no desempenho funcional e no desenvolvimento da carreira militar. A investigação parte da constatação de uma lacuna formativa relevante, pois identifica-se que a ausência de um modelo estruturado e padronizado de formação inicial para os Sargentos do QP constitui um obstáculo para uma base sólida e homogênea de conhecimentos técnicos, operacionais e administrativos-logísticos para o cabal desempenho de funções ao longo da carreira, complementados com a formação contínua, através de cursos de especialização, aperfeiçoamento e de promoção, contribuindo dessa forma para o fortalecimento institucional. Através de uma abordagem qualitativa, sustentada por revisão bibliográfica, análise documental e observação da realidade institucional, o estudo conclui que um plano de carreira articulado com um sistema formativo certificado e reconhecido pode fortalecer a eficácia profissional, promover o engajamento, e contribuir para o alinhamento das práticas militares às exigências contemporâneas. Os resultados apontam para a necessidade premente de implementação de um Curso de Formação estruturado e certificado, alinhado às exigências do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), visando a profissionalização, a motivação e o engajamento dos militares. Conclui-se que investir na formação dos Sargentos do QP representa um passo decisivo para a modernização e a eficiência organizacional das FACV.

Palavras-chave: Guarda Nacional, Formação Militar; Sargentos do Quadro Permanente; Qualificação Profissional; Desenvolvimento de Carreira e Recursos Humanos.

Abstract

This study examines the importance of the Training Course for Permanent Staff Sergeants (QP) in strengthening the National Guard of the Armed Forces of Cape Verde (FACV). As applied research using both quantitative and qualitative approaches and a case study method, it explores the effectiveness and efficiency of sergeant training, as well as its influence on functional performance and career development. The research begins with the identification of a significant training gap: the absence of a structured and standardized initial training model for QP Sergeants represents a barrier to building a solid and homogeneous foundation of technical, operational, and administrative-logistical competencies required throughout their careers. This is further supported by continuing education through specialization, improvement, and promotion courses, contributing to institutional strengthening. Based on literature review, document analysis, and observation of the institutional reality, the study concludes that a career plan aligned with a certified and recognized training system can enhance professional effectiveness, foster engagement, and align military practices with contemporary demands. The findings highlight the urgent need for the implementation of a structured and certified training course aligned with the National Qualifications System (SNQ), aiming at the professionalization, motivation, and engagement of military personnel. Investing in the training of QP Sergeant is considered a decisive step toward the modernization and organizational efficiency of the FACV.

Keywords: National Guard; Military Training; Permanent Staff Sergeants; Professional Qualification; Career and Human Resources Development.

Abreviaturas

1SAR	Primeiro Sargento
2SAR	Segundo Sargento
ALC	<i>Advanced Leader Course</i>
ARH	Administração de Recursos Humanos
CAS	Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos
CEB	Curso de Especialização Básica
CEME	Chefe do Estado Maior Exército
CESP	Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes
CFGS	Curso de Formação e Graduação De Sargentos
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CFSQP	Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente
CIAVEx	Centro de Instrução de Aviação do Exército
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
CPLP	Comunidade dos Países Língua Oficial Portuguesa
CPSA	Curso de Promoção Sargento-Ajudante
CPSP	Curso de Promoção Sargento-Principal
CPSCH	Curso de Promoção Sargento-Chefe
CRCV	Constituição da República de Cabo Verde
CTSP	Curso Técnico Superior Profissional
DPC	Desenvolvimento Profissional Contínuo
EB	Exército Brasileiro
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EM	Estatuto dos Militares
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
ESA	Escola de Sargentos das Armas
ESE	Escola de Sargentos do Exército
EsSLog	Escola de Sargentos de Logística
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
ERG	<i>Existence, Relatedness, and Growth</i>
EU	<i>European Union</i>
EUA	Estados Unidos América

FA	Forças Armadas
FACV	Forças Armadas De Cabo Verde
FCT	Formação Científica e Técnica
FT	Formação Técnica
FGC	Formação Geral e Científica
GC	Guarda Costeira
GN	Guarda Nacional
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GTH	Gestão Talento Humano
IES	Norma Internacional de Educação
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
MLC	<i>Master Leader Course</i>
NCOPDS	<i>Noncommissioned Officer Professional Development System</i>
NCOS	<i>Noncommissioned Officers</i>
NLC	<i>Nominative Leader Course</i>
OM	Organização Militar
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PD	Pergunta Derivada
PME	<i>Professional Military Education</i>
QCP	Quadros de Cargos Previstos
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QOA	Oficiais do Quadro de Administração
QP	Quadro Permanente
RAMD	Regulamento de Avaliação de Mérito e Desempenho
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RV	Regime Voluntariado
SCH	Sargento Chefe
SEN	Serviço Efetivo Normal
SI	Sistema de Informação
SLC	<i>Senior Leader Course</i>
SMC	<i>Sergeant Major Course</i>

SMOR	Sargento Mor
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SPR	Sargento Principal
TI	Tecnologia de Informação
UETE	Unidades Escolares Tecnológicas do Exército
UniCV	Universidade de Cabo Verde
UPM	Unidade Politécnica Militar
USASMA	<i>U.S. Army Sergeant Major Academy</i>

Índice

Índice de tabelas	x
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xiii
Índice de apêndices	xiv
1 Introdução	1
1.1 Delimitação do tema	5
1.2 Problema de pesquisa.....	6
1.3 Definição dos objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo Geral.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificativa	8
1.5 Estrutura de dissertação	11
2 Enquadramento teórico	12
2.1 Gestão dos Recursos Humanos	12
2.1.1 Modelo de seis processos básicos da gestão de talentos humanos	13
2.1.2 As Novas Tecnologias e a Gestão de Recursos Humanos.....	16
2.2 Educação e Formação	19
2.2.1 Sistema de Educação e Formação de Cabo Verde.....	20
2.2.2 A formação como fator estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações	26
2.2.3 Formação contínua e sua importância no desenvolvimento profissional	27
2.2.4 Ensino e Instrução Militar.....	29
2.3 Sistema Nacional de Qualificações.....	29
2.4 Plano de Carreira e Desempenho de Funções/Cargo.....	30
2.4.1 Desenvolvimento do potencial humano.....	35
2.4.2 Desenvolvimento na carreira VS crescimento na carreira.....	38

2.4.3	Liderança, motivação e participação no processo decisório	41
3	Metodologia.....	51
3.1	Opção metodológica: Tipologia do estudo (exploratório e descritivo)	52
3.1.1	Abordagem de investigação	54
3.1.2	Estudo de caso análogo entre Cabo Verde e os seus países parceiros no âmbito da formação de sargentos	56
3.1.3	Descrição do universo/população/amostra do estudo	67
3.2	Instrumentos de recolha de dados	71
3.2.1	Pesquisa documental/literatura existente	72
3.2.2	O inquérito por questionário e por entrevista	73
3.3	Procedimentos para a recolha, análise e interpretação de dados	74
3.4	Questões éticas em investigação	77
4	Apresentação e discussão dos resultados.....	79
4.1	Contextualização e caracterização da instituição.....	79
4.1.1	Forças Armadas de Cabo Verde	79
4.1.2	Guarda Nacional	85
4.1.3	Classe de Sargentos.....	85
4.1.4	História da evolução da Classe de Sargentos.....	87
4.2	Estudo de Caso.....	104
4.2.1	Importância da Formação de Sargentos do Quadro Permanente	104
4.2.2	Apreciação dos resultados e sugestões	139
	Conclusão.....	143
	Referências bibliográficas	147
	Anexos	159
	Apêndices	168

Índice de tabelas

Tabela 1 - Postos e Nível do Exercício dos EUA (Sargentos).....	57
Tabela 2 - Postos e Nível do Exército do Brasil (Sargentos).....	59
Tabela 3 - Postos e Nível do Exército de Portugal (Sargentos).....	60
Tabela 4 - Postos e Nível do Exercício de Cabo Verde (Sargentos)	61
Tabela 5 - Comparação postos correspondentes entre os países parceiros	63
Tabela 6 - Postos e Distintivos das Forças Armadas de Cabo Verde	84
Tabela 7 - Classe de Sargentos	85
Tabela 8 - Guerras e as mudanças no seu sistema político de Portugal.....	90
Tabela 9 - Beneficiados com curso de promoção à sargento-principal	101

Índice de figuras

Figura 1 - Os processos de desenvolver talento, equipas e organizações	14
Figura 2 - Os quatro estratos de desenvolver talentos, equipas e organizações	15
Figura 3 - Modelo de diagnóstico de GTH	16
Figura 4 - Sistema Completo de Educação e Formação de Cabo Verde	24
Figura 5 - Comparação do Sistema Completo de Educação e Formação de Cabo Verde com o de EUA.....	25
Figura 6 - Recrutamento e Retenção para aumentar a Qualidade do Trabalho	28
Figura 7 - Tipos de mudanças de comportamento por meio do treinamento.....	37
Figura 8 - Pilares da Liderança Militar	44
Figura 9 - Liderança Militar e Comando	45
Figura 10 - Tipos de pesquisa científica	53
Figura 11 - Estratégias de investigação	55
Figura 12 - Descrição do universo/população/amostra do estudo	70
Figura 13 - Estratégias de investigação	71
Figura 14 - Desenvolvimento de uma análise.....	76
Figura 15 - Estrutura, Organização e Funcionamento dos Órgãos das Forças Armadas.....	79
Figura 16 - Alguns elementos do 1º Curso de Formação Sargentos SEN no CIMMB – 199586	
Figura 17 - Cerimónia de Introdução das 1ªs patentes nas FARP em 1980 em Cabo Verde ..	92
Figura 18 - Sr. Presidente Aristides Pereira a imposição de patente ao Comandante de Brigada Pedro Pires em 1980.....	92
Figura 19 - Cerimónia de abertura do 1º Curso de Promoção à Sargento-Chefe	102

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Respostas da questão nº 9	105
Gráfico 2 - Respostas da questão nº 11	106
Gráfico 3 - Respostas da questão nº 12	107
Gráfico 4 - Respostas da questão nº 15	107
Gráfico 5 - Respostas da questão nº 16	108
Gráfico 6 - Respostas da questão nº 17	109
Gráfico 7 - Respostas da questão nº 18	110
Gráfico 8 - Respostas da questão nº 21	110
Gráfico 9 - Respostas da questão nº 26	111
Gráfico 10 - Respostas da questão nº 28	111
Gráfico 11 - Respostas da questão nº 30	112
Gráfico 12 - Respostas da questão nº 32	114
Gráfico 13 - Respostas da questão nº 34	115
Gráfico 14 - Respostas da questão nº 35	116

Índice de anexos

Anexo I - Processos básicos de gestão de talentos humanos	159
Anexo II - Estrutura do QNQ e suas creditações de educação, de formação técnico-profissional e de ensino superior.....	160
Anexo III - Sistema Completo de Educação e Formação dos EUA	163
Anexo IV - Pirâmide de Maslow	164
Anexo V - Teoria ERC de Alderfer	165
Anexo VI - Curva “normal”.....	166
Anexo VII - Ordem de Serviço nº 8 de 31 de agosto de 1989 das FARP.....	167

Índice de apêndices

Apêndice I - Níveis salariais por posto dos Sargentos dos EUA	168
Apêndice II - Postos, Nível de formação e Nível Salarial do Exercício dos EUA (Sargentos)	169
Apêndice III - Pedido de colaboração das FACV	170
Apêndice IV - Carta de apresentação e pedido de entrevista.....	171
Apêndice V - Declaração de consentimento	172
Apêndice VI - Guião de entrevista sobre a evolução da classe de sargentos	173
Apêndice VII - Entrevista com 3 militares anónimos sobre a evolução da classe de sargentos	175
Apêndice VIII - Deveres e atribuições dos Sargentos RGSQFA 1993	180
Apêndice IX - Deveres e atribuições dos Sargentos RGSEMGN 2018	182
Apêndice X - Enunciado dos inquéritos	185
Apêndice XI - 29 Inquéritos	198
Apêndice XII - Guião de entrevista sobre o tema da dissertação	229
Apêndice XIII - Entrevista com 3 militares anónimos sobre o tema da dissertação	238

1 Introdução

As soluções materiais por si só não proporcionarão a vantagem decisiva contra a complexa variedade de ameaças rapidamente adaptáveis que enfrentamos. Para responder ao desafio desse novo paradigma, o Exército precisa investir no seu recurso mais valioso, o seu pessoal (Gen Div Robert B. Brown, citado por Morgado, 2017).

Nos dias de hoje o enfoque principal das Organizações, no que à gestão de recursos humanos diz respeito, centra-se nas qualificações e nas competências que cada colaborador deverá possuir, a fim de maximizar a sua produtividade.

A formação de quadros qualificados nas Forças Armadas de Cabo Verde (FACV) é uma condição essencial para garantir a eficácia operacional, a disciplina institucional e a capacidade de resposta face aos desafios contemporâneos da segurança e defesa. Nesse contexto, os Sargentos do Quadro Permanente (QP), especialmente no seio da Guarda Nacional, desempenham um papel crucial na cadeia de comando, na execução das missões e na gestão das atividades diárias das unidades militares.

A Formação é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, essencial ao desenvolvimento pessoal e organizacional (Alves, 2012, citado por Câmara *et al.*, 2007).

Para Sansolotti & Coelho (2019), a formação contínua é descrita como formação recebida por profissionais ativos, tendo por base a adaptação contínua a mudanças dos conhecimentos, das técnicas e das convicções de trabalho, o melhoramento das qualificações para sua promoção profissional e social. Ainda citando Caldas Aulete (1985), significa ação e efeito de formar-se, ato de tomar forma, desenvolver-se.

De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação.

A maximização da produtividade, em qualquer organização, depende da qualidade de desempenho dos seus colaboradores e esta está diretamente relacionada com a adequabilidade e consistência da formação que vai sendo adquirida ao longo da vida e da carreira de cada colaborador.

Ao investir em pessoas, o capital intelectual da organização aumenta e acaba por contribuir efetivamente para os resultados da organização. Assim, a formação agrega valor não só aos colaboradores, mas também à organização. Com isto, verifica-se a necessidade de haver, formação técnica, científica e especializada, para uma evolução contínua e capacitada no desempenho das suas funções.

Porém, aos militares da categoria de sargentos, normalmente depois do ingresso no quadro permanente, para além de eventualmente não possuírem curso de sargento do quadro permanente ou de cariz técnico, tem poucas oportunidades de frequência de formação contínua adequada ao desempenho de funções inerentes aos sucessivos postos da hierarquia militar ou cursos de atualização para aquisição de novas competências, para um mundo moderno e em constante desenvolvimento tecnológico.

A formação militar envolve ações de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, serviço ou especialidade a que o militar pertence (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde, 2020, art.121). Ainda no artigo seguinte do mesmo decreto, os cursos de formação destinam-se a proporcionar ao militar a preparação e os conhecimentos militares, científicos e técnicos adequados ao exercício das funções próprias da sua classe e especialidade.

Curso de Formação de Sargentos do QP configura um processo formativo integrado com componentes de formação sociocultural, científico-tecnológica e prática, em proporções e combinações variáveis, de acordo com áreas de formação contempladas (Fernandes, 2015).

Em suma, a formação é, acima de tudo, uma oportunidade de se enriquecer e crescer a nível pessoal e profissional. Seja em que área for, a formação permite atualizar os seus conhecimentos e ter outras perspetivas sobre as situações e sobre o mundo. E isso abre caminho à mudança, à inovação e ao progresso.

O tema “A Importância do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente para as Forças Armadas de Cabo Verde” assume uma grande importância tendo em conta os desenvolvimentos ocorridos no domínio da educação em Cabo Verde e da modernização das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), tornando necessário definir e enquadrar no Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), qual o nível de qualificação adequado ao desempenho das funções ou cargos dos Sargentos das Forças Armadas de Cabo Verde.

O tema é abordado no contexto da gestão dos recursos humanos necessários, para o cabal cumprimento das missões atribuídas às Unidades, tendo em conta a atual situação escassez de Sargentos em toda a estrutura das Forças Armadas, pela necessidade de adoção de políticas de ingresso ao quadro através de uma formação comum para todos os Sargentos da Guarda Nacional, com base na formação inicial e contínua dos quadros, procurando, contudo, manter as competências técnicas dos Sargentos, visto que estas suportam o seu desempenho, influenciando a capacidade operacional das FACV.

Esta investigação insere-se no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e da Intervenção Organizacional, procurando analisar como a formação e o desenvolvimento de carreiras podem impactar a eficácia, a motivação e o desempenho organizacional. Reconhece-se que a gestão estratégica dos recursos humanos militares é determinante para garantir a profissionalização, o comprometimento e a retenção de talentos, aspetos fundamentais para a sustentabilidade e modernização das forças armadas.

Com esta investigação almeja-se contribuir para a melhoria das qualificações profissionais e académicas dos Sargentos das FACV, pois entende-se que tal representará uma mais-valia para a instituição militar, num contexto que assenta nas ofertas formativas do SNQ, passíveis de ser aplicadas, mas tendo em consideração as especificidades inerentes à condição militar, à tipologia dos cargos a ocupar expressas no Estatuto dos Militares (EM) e ainda, às condições em que os mesmos podem ter de ser desempenhados, atribuindo-os as competências necessárias para desenvolvimento de senso crítico e poder de decisão.

A presente pesquisa tem como propósito analisar a eficácia e a eficiência da formação dos Sargentos do QP no desempenho das suas funções e no desenvolvimento da sua atividade profissional ao longo da carreira. Para tal, considera-se essencial compreender de que forma a formação técnico-profissional, articulada com um plano de carreira bem estruturado, influencia a motivação, o engajamento e o sentimento de pertença desses militares, bem como o seu contributo na tomada de decisões dentro da organização militar.

Neste âmbito, pretende-se também identificar o tipo de formação mais adequada às exigências funcionais dos Sargentos do QP, assim como explorar a estrutura do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) no seio do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), analisando sua compatibilidade com os requisitos de ingresso na carreira.

O artigo 120º (Princípios da formação militar), ponto 1, Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde, (2020), diz que:

A formação militar, instrução e treino, doravante designados por formação militar, visam continuar a preparação do militar para o exercício das respetivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física. Ainda no seu ponto 2, as FA propiciam aos militares formação militar contínua adequada às suas capacidades individuais e aos interesses da própria instituição.

No artigo 76º (Cargos militares), ponto 1, do Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde (2020), diz que, consideram-se cargos militares os lugares fixados na estrutura orgânica das FA, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto e à especialidade do militar, de acordo com os níveis de responsabilidade e qualificações exigidas.

O Exército precisa “desenvolver líderes inovadores e otimizar o desenvolvimento e desempenho humano”. Nesse sentido o exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo da vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as competências específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho. Para este efeito, no que concerne à delimitação do tema de investigação, o estudo será realizado aos Sargentos da Guarda Nacional, onde a amostra é apenas constituída por Sargentos do Quadro Permanente (QP).

A investigação centra-se no Método de Investigação em Ciências Sociais, segundo (Quivy & Campenhoudt, 1998) Deste modo, no intuito de melhor compreender esta problemática, formulou-se a seguinte questão de investigação que orienta este estudo: **Como a formação dos Sargentos do Quadro Permanente e o respetivo plano de carreira influenciam a eficácia no desempenho das suas funções e potenciam a sua participação ativa no processo decisório da organização militar?** Para apoiar esta investigação, foram ainda formuladas perguntas derivadas que abordam as oportunidades de crescimento, os impactos da formação contínua, os níveis de exigência na capacitação e os benefícios institucionais da participação ativa dos sargentos no processo de decisão.

Ao centrar-se no estudo de caso da Guarda Nacional, esta pesquisa procura contribuir para o desenvolvimento de políticas de formação e gestão de carreira mais eficazes, alinhadas às práticas contemporâneas de gestão de recursos humanos e intervenção organizacional, promovendo a valorização e o reconhecimento do papel estratégico dos Sargentos do Quadro Permanente no fortalecimento das FACV.

1.1 Delimitação do tema

Raymond Quivy (1992:13) citado por Carmo & Ferreira, (2015, p. 33), compara o processo de pesquisa em Ciências Sociais ao da prospeção petrolífera, de que ninguém de bom senso defende que se façam perfurações indiscriminadamente no terreno, pois qualquer perfuração deve ser precedida de um estudo geológico prévio. E, isso também é válido na investigação, na medida em que não se pode mergulhar cegamente num processo de coleta de dados sem delimitar minimamente o objeto de estudo. A delimitação do tema é essencial na investigação, pois impede a coleta de dados sem foco claro. Trata-se de um passo crucial que define os limites, o foco da pesquisa e o objeto de estudo, permitindo estabelecer com precisão o escopo do trabalho. Foram considerados fatores como profundidade, viabilidade prática, recursos disponíveis e relevância acadêmica. Essa delimitação proporcionou clareza nos objetivos e assegurou uma condução eficaz e focada, otimizando a contribuição científica.

Atualmente, todas as organizações procuram responder aos desafios com que se deparam na formação dos seus recursos humanos conforme as suas necessidades de funcionamento. De um modo geral, persiste a ideia atual da formação ao longo da vida, o que veio alterar o paradigma de uma formação inicial restrita, que seria aplicada sem grandes alterações da estratégia. Este novo paradigma significa construir modelos de formação capaz de capacitar os sargentos e proporcionar uma aprendizagem permanente, preparando-os para uma autoformação após a formação inicial, com valorização e aquisição de competências.

Na perspectiva de (M. C. Fernandes, 2009), «(...) o grande desafio que se abre às nossas sociedades e aos sistemas de formação e educação [...] é a aceitação de que a aprendizagem tem lugar permanentemente, ao longo de toda a vida, em múltiplos tempos e nos mais diversos locais». Nesta perspectiva, verifica-se que a formação e educação devem ser continua, na construção do conhecimento no percurso da vida e dos tempos, tirando proveito das ferramentas tecnológicas que permite uma remota aprendizagem. Com efeito, as alterações têm-se registado nas condições requeridas para admissão aos cursos de formação, não se traduzindo os mesmos em mais-valias no que respeita ao nível de qualificação obtido (Oliveira, 2015 citado por Fernandes, 2015).

Para Prodanov & Freitas (2013), do tema é feita a delimitação, que deve ser dotada de um sujeito e um objeto. Assim sendo, no que concerne à delimitação do tema de investigação, o estudo será realizado aos Sargentos da Guarda Nacional das FACV onde a amostra é apenas constituída por Sargentos do Quadro Permanente (QP).

1.2 Problema de pesquisa

Uma investigação é, por definição, algo que se procura (Quivy & Campenhoudt, 1998). Portanto, é um caminho para a obtenção do conhecimento, onde o investigador escolhe o fio condutor mais claro possível de forma a estruturar o trabalho com coerência. Segundo Gil (2008), na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento e ainda citando Kerlinger (1980, p. 33), diz que para entender o que é um problema científico, primeiramente, propõe, que seja considerado aquilo que não é e que seja passível de verificação empírica.

A problemática em um trabalho científico sobre formação constitui o ponto de partida essencial que motiva a pesquisa e define o seu propósito. Refere-se à identificação clara e articulada de um problema ou desafio específico dentro do contexto da formação, cuja investigação se faz necessária para avançar o conhecimento ou melhorar práticas existentes. Esta fase inicial não apenas delimita o campo de estudo, mas também estabelece a base teórica e prática sobre a qual o trabalho se desenvolverá. Ao explorar a problemática, busca-se não apenas compreender as lacunas ou dificuldades enfrentadas na área da formação, mas também identificar oportunidades para inovação, intervenção ou aprimoramento. A importância de uma problemática bem definida reside na sua capacidade de orientar a investigação de maneira significativa e direcionada, garantindo que as conclusões alcançadas possam contribuir de forma substancial para o entendimento ou a resolução dos desafios identificados. Assim, a problemática não só justifica a relevância do estudo, mas também define o caminho a ser percorrido para alcançar seus objetivos e impactar positivamente o campo da formação estudada.

Como a formação dos Sargentos do Quadro Permanente e o respectivo plano de carreira influenciam a eficácia no desempenho das suas funções e potenciam a sua participação ativa no processo decisório da organização militar?

1.3 Definição dos objetivos

Uma vez delimitado o objeto de estudo, há que definir claramente que meta ou metas quer o investigador alcançar (Carmo & Ferreira, 2008). Ainda segundo Selttiz, Jahoda, Deutch e Cook (1967), citado por Carmo & Ferreira (2008), os objetivos classificam-se em três tipos de estudos:

- Estudos Exploratórios;
- Estudos sociográficos ou descritivos;
- Estudos verificadores de hipóteses causais.

Definir os objetivos de um trabalho científico é um passo crucial na condução de uma pesquisa bem-sucedida. Os objetivos fornecem uma direção clara e específica para o nosso estudo, delineando o que pretendemos alcançar e os resultados esperados. Eles funcionam como um guia durante todo o processo de pesquisa, ajudando-nos a manter o foco e a organização. Objetivos bem formulados também nos permitem que outros pesquisadores compreendam rapidamente o propósito e a importância do nosso trabalho, facilitando a avaliação e a replicação dos resultados. Portanto, a definição de objetivos claros, específicos, mensuráveis e relevantes é fundamental para garantir a eficácia e a validade da nossa investigação científica. Um objetivo é um propósito, uma meta, um alvo que se pretende atingir, uma ação a ser realizada, a própria materialização do estudo (Tozzoni-Reis, 2009).

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a eficácia e a eficiência da formação dos Sargentos do Quadro Permanente (QP) da Guarda Nacional no desempenho das suas funções e no desenvolvimento da sua atividade profissional ao longo da carreira.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar o tipo de formação mais adequada aos Sargentos do QP para o exercício eficiente das suas funções.

Verificar de que forma um plano de carreira definido e estruturado pode contribuir para a motivação, o engajamento e o sentimento de pertença dos Sargentos do QP na organização.

Descrever a estrutura do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) dentro do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e analisar a sua correlação com os requisitos de ingresso no Quadro Permanente.

Identificar os potenciais benefícios organizacionais decorrentes da participação dos Sargentos do QP nos processos de decisão da organização militar.

1.4 Justificativa

A justificativa deste trabalho científico sobre formação é essencial para contextualizar a relevância e a necessidade da pesquisa dentro desse campo específico do conhecimento. Ela proporcionará aos leitores uma compreensão clara dos motivos pelos quais o estudo foi realizado, destacando a importância de investigar determinados aspectos relacionados ao Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente. Através dessa justificativa, buscou-se não apenas validar a pertinência do tema escolhido, mas também demonstrar que este trabalho poderá contribuir para o avanço do conhecimento existente, preenchendo lacunas e propondo novas abordagens ou fornecendo respostas a questões relevantes para a área em questão. Assim, a justificativa não só orienta o escopo e os objetivos do estudo, mas também fundamenta a sua relevância acadêmica e prática.

A presente investigação aborda a Formação de Sargentos do Quadro Permanente das Forças Armadas, estudo de caso dos Sargentos da Guarda Nacional.

Prodanov & Freitas (2013), salientam que a justificativa consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. Nos projetos de pesquisa em Educação, é na justificativa que o pesquisador argumenta sobre a relevância social e científica do tema em estudo, explicando qual seu significado teórico e prático para a educação (Tozzoni-Reis, 2009).

A escolha do tema “O Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente para as FACV – estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional” decorre da constatação de possíveis lacunas na formação dos Sargentos do Quadro Permanente (QP), aliada à necessidade atual de fortalecer as capacidades humanas e operacionais da Guarda Nacional, enquanto componente essencial das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV).

A ausência de um curso de formação inicial padronizado e estruturado para os Sargentos do Quadro Permanente (QP) tem representado um desafio significativo na construção de uma base sólida de competências técnicas, comportamentais e organizacionais. Tal ausência compromete a uniformização do desempenho, dificulta o alinhamento das práticas militares às exigências contemporâneas e limita a consolidação de um plano de carreira coeso, o que impacta negativamente a motivação, o engajamento e o sentimento de pertença dos sargentos.

Este trabalho justifica-se pela ausência de um modelo padrão de Curso de Sargento do Quadro Permanente que desenvolva competências técnico-científicas, liderança, informática,

inglês e formação contínua, ajustadas às necessidades da Guarda Nacional. A investigação propõe analisar a formação mais adequada, considerando as exigências funcionais, o desenvolvimento ao longo da carreira e a perceção dos militares quanto à sua capacitação. Destaca-se ainda o potencial das tecnologias de informação e da cooperação com universidades no fortalecimento do ensino a distância.

O interesse por este tema, também é alimentado por nossa curiosidade intelectual e pessoal, que se justifica pelo desejo de ampliar os nossos conhecimentos sobre o assunto, mas também, pela necessidade de contribuir por meio de pesquisas, tendo como foco a formação e desenvolvimento dos Sargentos do QP das FACV.

Esta pesquisa poderá ser relevante no âmbito académico, auxiliando estudantes e pesquisadores na busca pela ampliação dos seus conhecimentos acerca do assunto, e também, esperamos que este estudo se revele especial importância para as Forças Armadas de Cabo Verde, em particular para o Comando do Pessoal, que tem na sua esfera de atribuições a responsabilidade para a formação e desenvolvimento profissional dos militares, de modo que possam implementar programas de formação, proporcionando vínculos mais fortes e melhor desempenho.

A relevância prática desta investigação reside, assim, na possibilidade de propor soluções concretas que contribuam para a melhoria do desempenho profissional dos sargentos, a valorização da função e o reforço da identidade militar. Pretende-se ainda que a formação seja alinhada ao Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), atendendo às novas exigências técnico-profissionais e preparando os militares de forma mais eficaz para os desafios operacionais atuais e futuros.

Neste contexto, a implementação de um Curso de Formação estruturado, certificado e reconhecido poderá beneficiar diretamente os Sargentos do QP, ao proporcionar-lhes melhores oportunidades de crescimento ao longo da carreira e ao mesmo tempo fortalecer a capacidade institucional da Guarda Nacional e, por extensão, das FACV como um todo.

Assim, este estudo justifica-se pela sua relevância estratégica, prática e social, na medida em que visa colmatar uma lacuna formativa crítica, contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de recursos humanos militares, apoiar a modernização da formação profissional e promover o reforço da eficiência e eficácia das Forças Armadas de Cabo Verde.

Em relação à problemática, Gil (2008, pag. 35), afirma que um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. Isto vai ao encontro com o nosso propósito que justifica pelo desejo de ampliar os nossos conhecimentos sobre o assunto.

O presente projeto foi pautado na seguinte questão: **Como a formação dos Sargentos do Quadro Permanente e o respetivo plano de carreira influenciam a eficácia no desempenho das suas funções e potenciam a sua participação ativa no processo decisório da organização militar?**

Relacionada a questão inicial surgem Perguntas Derivadas (PD), que a investigação procurará responder:

- PD1** – Quais são as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal ao longo da carreira dos Sargento do Quadros Permanentes?
- PD2** – De que maneira a formação contínua e um plano de carreira bem estruturado influenciam na motivação e o engajamento dos sargentos no desempenho das suas funções?
- PD3** – Como o aumento do nível de exigência da formação técnico-profissional para o ingresso na carreira dos Sargentos do QP contribui para uma melhor capacitação, desempenho de funções e desenvolvimento/progressão na carreira?
- PD4** – Quais os principais benefícios organizacionais ao promover a participação ativa dos sargentos do QP nos processos de decisão dentro da estrutura militar?

1.5 Estrutura de dissertação

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, além das seções introdutórias e finais, de modo a proporcionar uma abordagem clara, sistemática e coerente do objeto de estudo.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta a problemática, destacando o objeto científico, a relevância da pesquisa, a delimitação do tema, o problema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a estrutura do trabalho, contextualizando o leitor sobre a pertinência do estudo.

O Capítulo 2 – Enquadramento Teórico aborda conceitos e teorias nos domínios da gestão de recursos humanos, formação e desenvolvimento profissional, sistema nacional de qualificações, plano de carreira e desempenho funcional, sustentando a análise crítica dos dados.

O Capítulo 3 – Metodologia descreve o tipo de estudo, a amostra, os instrumentos de recolha e análise dos dados, bem como as questões éticas.

O Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados analisa os dados à luz do referencial teórico, contextualiza a instituição militar, a classe dos sargentos e a importância da formação, incluindo sugestões práticas.

O Capítulo 5 – Conclusão sintetiza os principais resultados, contribuições teóricas e práticas, limitações e propõe linhas futuras de investigação.

A dissertação finaliza com as Referências Bibliográficas, elaboradas conforme o estilo APA, seguidas dos Anexos e Apêndices, os quais contêm documentos complementares relevantes que sustentam os dados e análises desenvolvidos ao longo do trabalho.

2 Enquadramento teórico

Este capítulo se refere ao enquadramento teórico, que será o suporte para a realização deste trabalho, onde no primeiro ponto procura conceituar a gestão dos recursos humanos e os processos básicos da GRH e as novas tecnologias. No segundo ponto faz uma abordagem a Educação e Formação conceituando-os e procurando observar a importância do capital humano no sucesso das organizações como fator estratégico para alcançar os resultados preconizados, fazer uma integração do Sistema Educativo e Formação de Cabo Verde, fazendo realce aos respetivos níveis de formação desse sistema integrado e importância da formação contínua. No terceiro ponto faz uma breve descrição do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) com foco no Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). No último ponto debruçar sobre o Plano de Carreira e desenvolvimento do potencial humano bem como a sua contribuição no desempenho de funções e evolução na carreira.

2.1 Gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel central no sucesso organizacional, sendo responsável por atrair, desenvolver e reter talentos, além de alinhar as necessidades das pessoas aos objetivos estratégicos das organizações. Mais do que administrar processos relacionados a recrutamento, treinamento e remuneração, a GRH busca criar um ambiente de trabalho que promova a produtividade, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

Em um cenário de constante evolução tecnológica, mudanças econômicas e diversidade no mercado de trabalho, a gestão de recursos humanos tem se tornado cada vez mais estratégica, envolvendo práticas que valorizam a inovação, a liderança e a cultura organizacional, construindo organizações adaptáveis, inclusivas e preparadas para os desafios do futuro.

Segundo Chiavenato (2020), diferentes autores têm diferentes conceitos sobre a gestão de pessoas:

Administração de Recursos Humanos (ARH): é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Hoje se fala em liderar talentos e não mais administrar pessoas.

Gestão de pessoas (GP): é o conjunto integrado de atividades de especialistas de staff e de gestores de linha – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização, garantindo sua sustentabilidade financeira, social e ecológica.

Gestão do talento humano (GTH): é a área que agrega e constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do aumento do capital humano das organizações: o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso pelas vantagens competitivas que oferecem ao seu negócio. Trata-se aqui de gestão do talento que cada pessoa possui e não mais da gestão da pessoa em si.

2.1.1 Modelo de seis processos básicos da gestão de talentos humanos

A gestão de talentos humanos é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos para que no final de todo processo deve ter a finalidade de criar e agregar valor. E é composto por seis processos básicos (ver anexo I) (Chiavenato, 2020):

- Processos de agregar talentos e competências;
- Processos de engajar talentos e equipes;
- Processos de aplicar talentos e competências;
- Processos de recompensar talentos e equipes;
- Processos de desenvolver talentos, equipes e organizações;
- Processos de monitorar talentos e equipes.

Idalberto Chiavenato traz um conceito moderno relativo a administração (teoria) e gestão (prática), Administração é a ciência que traduz e cria conceitos e modelos, enquanto Gestão é a ação por meio da qual os conceitos de Administração são aplicados no cotidiano pelos gestores. Este conceito ainda é reforçado com a ideia de que as pessoas são lideradas e os recursos administrados. E, por essa razão surge a Gestão do Talento Humano, visto as pessoas serem proativas, inteligentes e competentes com capacidade de criar e desenvolver enquanto os recursos são inertes e sem vida própria (Chiavenato, 2020).

Tendo em conta objetivo da presente investigação – Analisar a eficácia e eficiência da Formação dos Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional na sua atividade profissional e desempenho das suas funções ao longo da sua carreira – e o Modelo de seis processos básicos da gestão de talentos humanos de Chiavenato (2020), apenas se irá falar no processo nº 5 (Figura 1).

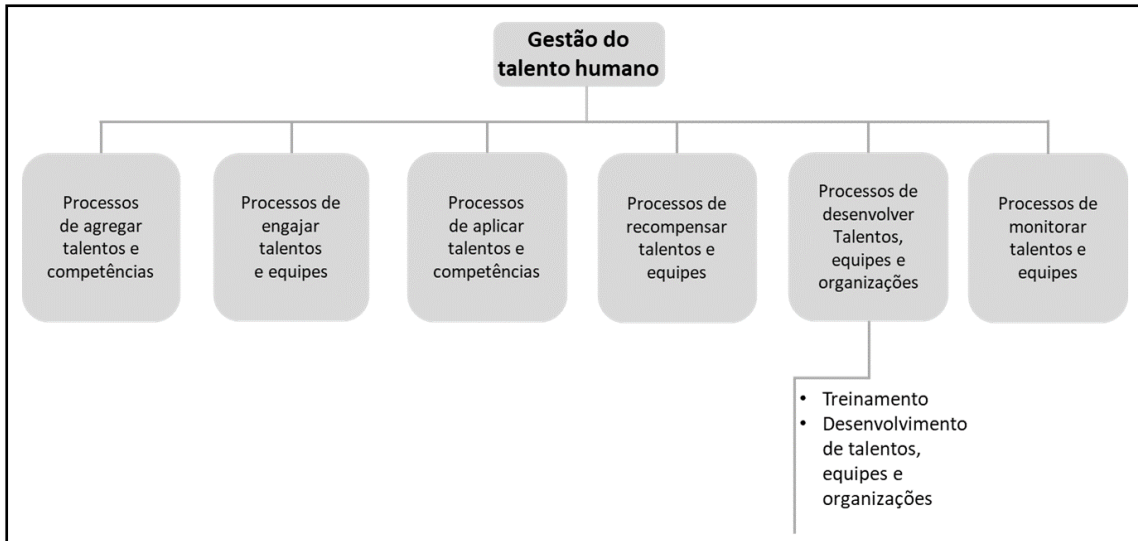


Figura 1 - Os processos de desenvolver talento, equipes e organizações
 Fonte: Chiavenato (2020)

De acordo com Chiavenato (2020), o processo nº 5, Processos de desenvolver talentos, equipes e organizações, são processos que visam capacitar e desenvolver pessoas, equipes e organizações, abrangendo formação, gestão do conhecimento, competências e desenvolvimento de carreiras. Mais do que informar, trata-se de formar atitudes, hábitos e comportamentos, promovendo mudanças efetivas e enriquecimento pessoal e organizacional. Esses processos ocorrem em quatro níveis interligados: treinamento, desenvolvimento de talentos, desenvolvimento de equipes e desenvolvimento organizacional. Enquanto os dois primeiros focam no indivíduo, o desenvolvimento de equipes abrange a aprendizagem coletiva, e o desenvolvimento organizacional refere-se à aprendizagem institucional através de mudanças e inovação. E, existem duas abordagens possíveis: uma tradicional, reativa e conservadora; e outra moderna, proativa, participativa e voltada para a mudança contínua. As organizações estão, progressivamente, adotando esta segunda abordagem para enfrentar as transformações constantes do ambiente interno e externo.

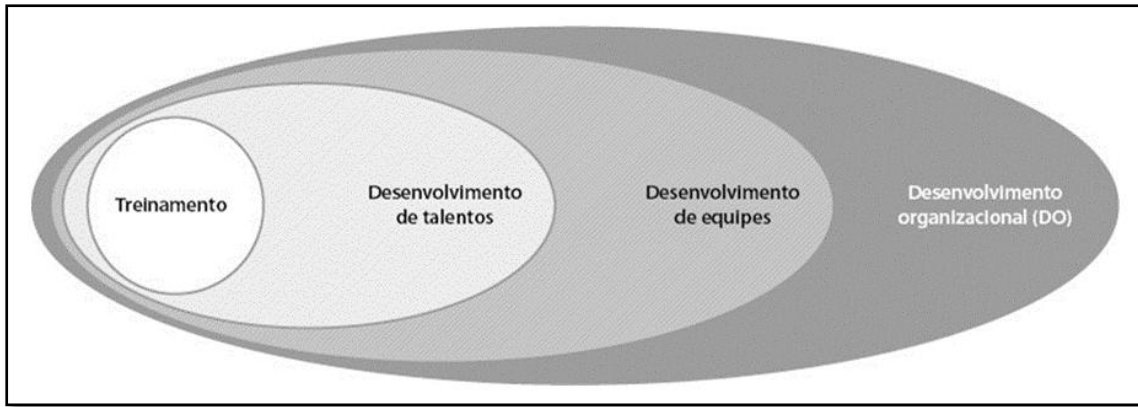


Figura 2 - Os quatro estratos de desenvolver talentos, equipes e organizações
Fonte: Chiavenato (2020)

Treinamento e desenvolvimento exigem aprendizagem contínua, essencial para impulsionar criatividade e inovação em um mundo em rápida transformação, destacando o esforço organizacional em "aprender a aprender" para enfrentar mudanças e evoluções constantes. (Chiavenato, 2020, pag, 586).

Ainda para Chiavenato (2020):

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas falhar, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard*¹ para integrar todos eles. Quando um processo falhar, ele compromete todos os demais. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si e a sinergia decorrente. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo. Trata-se de um modelo de diagnóstico de GTH, como nos mostra a figura abaixo.

¹ O *Balanced Scorecard* (BSC), ou Quadro de Indicadores Balanceados, é uma ferramenta gerencial para dar foco e alinhamento à estratégia organizacional e mensurar os resultados estratégicos (Chiavenato, 2020).

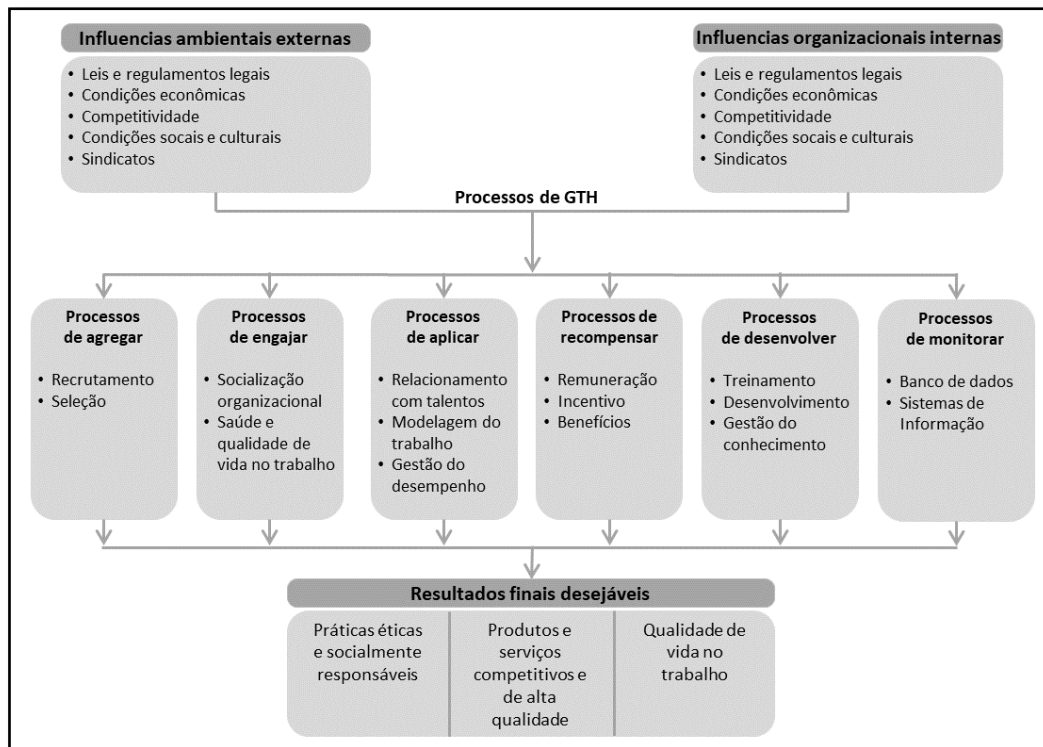


Figura 3 - Modelo de diagnóstico de GTH
 Fonte: Chiavenato (2020)

Os seis processos de GTH, traduzidos nos resultados finais desejáveis, conforme figura 3, fortalecem o compromisso organizacional com o desenvolvimento sustentável, elevam o desempenho dos colaboradores e aumentam a capacidade da organização de se adaptar, inovar e manter vantagem competitiva no mercado.

2.1.2 As Novas Tecnologias e a Gestão de Recursos Humanos

O avanço das novas tecnologias tem impactado significativamente a gestão de recursos humanos, proporcionando soluções inovadoras para desafios organizacionais. Com a adoção de sistemas inteligentes e ferramentas digitais, as práticas de RH evoluíram para oferecer maior agilidade, precisão e personalização na gestão de talentos. Este texto explora como essas tecnologias estão remodelando a área de RH, destacando suas contribuições para o desempenho organizacional e o alinhamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2022, pag 191):

A tecnologia é, simultaneamente, uma força externa e ambiental que impõe desafios e problemas à organização e, ao mesmo tempo, uma força interna e organizacional que também lhe impõe desafios e problemas, mas que, quando dominada, permite maior eficiência e eficácia na utilização dos seus recursos e competências disponíveis para o efetivo alcance de seus objetivos.

A Tecnologia da Informação (TI), é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização (O'Brien, 2004, pag.6 citado por Marcondes, 2020).

Para Batista, (2004) citado por Marcondes, (2020), Tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada.

Ainda Segundo (Castels, 2007, pag.67-68, 2004) citado por Marcondes, 2020), as Tecnologias da Informação incluem todo o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações, radiodifusão, e optoeletrônica.

Um aspecto muito importante é poder diferenciar Tecnologias de Informação e Sistemas de Informação, e nesse sentido Tecnologia da Informação (TI) Applegate, McFarlan, e McKenney, (1996) citado por Marcondes, (2020), refere-se às tecnologias de computadores e telecomunicações utilizadas nas organizações, incluindo aquelas relacionadas ao processamento e transmissão de dados, voz, gráficos e vídeo, enquanto que, Sistemas de Informação (SI), refere como um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta, armazena, processa e distribuem dados e informações com a finalidade de dar suporte às atividades de uma organização (planejamento, direção, execução e controle) (Laudon e Laudon, 2001, citado por Marcondes, 2020).

Com base nestes conceitos, podemos dizer então, que Sistemas de Informação é um conjunto de várias tecnologias interligadas entre si.

Mas, entretanto Marcondes, (2020), esclarece o seguinte:

Entretanto, existem “partes” de um sistema de informação que não são Tecnologia da Informação, tais como os procedimentos envolvidos e meios não informatizados de manipulação e transporte de dados, e da mesma maneira, a TI também inclui tecnologias de conexão (redes), comunicação de dados, voz e imagens não diretamente ligados a usos em sistemas de informação.

As transformações estruturais e conjunturais do mercado de trabalho, impulsionadas pela Era Digital, demandam esforços intensos de formação e requalificação profissional para atender às novas formas de trabalho criadas pela automação e inteligência artificial (Chiavenato, 2020, pag. 187-188).

No âmbito da 10ª Conferência Estatística da CPLP, sobre o tema “ O Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação e da Inteligência Artificial na Produção de Estatísticas de Qualidade”, a (RTC, 2024d, 2024c), noticiou:

A relevância e atualidade do tema ressaltam a necessidade de fortalecer o sistema de estatísticas para garantir qualidade e eficiência. Durante a conferência, foram discutidas estratégias para robustecer a formação e capacitação de recursos humanos, elementos essenciais para aprimorar a produção estatística. A cooperação entre instituições será central, promovendo o intercâmbio de experiências, conhecimentos, competências e quadros legais. Essa troca permitirá a construção de uma base sólida para enfrentar desafios, melhorar a regularidade e a oportunidade na produção de dados estatísticos e assegurar o futuro das estatísticas de qualidade, essenciais para tomadas de decisão fundamentadas e desenvolvimento sustentável.

A Era Digital ainda vai trazer muitas surpresas pela frente com a criação de novas tecnologias e, sobretudo, o surgimento de novos modelos de negócios (Chiavenato, 2022, pag.79).

Atualmente as organizações podem contar com sistemas de recursos humanos sustentados com softwares de recursos humanos que ajudam no planejamento e gerenciamento de pessoas de forma mais eficaz.

Um sistema de Recursos Humanos é um programa desenhado para otimizar a gestão de questões relacionadas à equipe de colaboradores de uma empresa. O Sistema facilita o controle de variáveis com menos tempo e pessoal (Bizneo HR Software, 2024b).

De acordo com Bizneo HR Software (2024b), um software de Recursos Humanos é uma ferramenta composta por um conjunto de soluções projetadas para otimizar todas as tarefas relacionadas à gestão de pessoal e de seus talentos.

É uma tecnologia que automatiza e agiliza os processos mais rotineiros do departamento RH, e além disso, agrega valor para maximizar o desenvolvimento de talentos nas organizações. Não é mais necessário ter vários programas de RH, pois com a combinação, convergem em um único pacote, que leva a gestão de pessoas e talentos a um melhor desempenho, poupando tempo com as atividades de rotina ou tarefas diárias repetitivas (Bizneo HR Software, 2024a).

As novas tecnologias estão revolucionando a gestão de recursos humanos, automatizando processos, otimizando a tomada de decisão e promovendo uma gestão mais estratégica e personalizada. Ferramentas como inteligência artificial, big data, plataformas digitais e soluções em nuvem transformaram atividades como recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento e engajamento. Ao integrar essas tecnologias, as empresas podem atender às demandas de um mercado dinâmico, melhorando a eficiência e o bem-estar dos colaboradores.

2.2 Educação e Formação

Educar (do latim, *educere* = extrair, trazer, arrancar) representa a tarefa de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas enormes potencialidades interiores. A palavra educar significa a exteriorização dessas latências e do talento criador de cada pessoa (Chiavenato, 2020).

A educação visa a formação integral do indivíduo (Decreto Legislativo nº 13/2018 da República de Cabo Verde, 2018).

Para Borges (2008, pag.148) citando Amílcar Cabral (1947, pag.7):

É que hoje na encruzilhada da História (...) que o Homem está vivendo, seja em Cabo Verde, seja em qualquer parte do Mundo, a Educação constitui a base fundamental em que deve assentar o trabalho de emancipação de cada ser humano, da consciencialização do Homem, não em função das necessidades e conveniências individuais, ou de classe, mas sim, relativamente ao meio que vive; às necessidades de colectividade e aos problemas da Humanidade em geral. (...). Hoje a Educação visa o objectivo da realização plena do Homem, sem distinção de raças ou de origens, como ser consciente e inteligente, útil e progressivo, integrado no Mundo e no seu meio (geográfico, económico e social), sem sujeição. Para isso e por isso, o problema da educação não pode ser tratado separadamente do económico-social.

Com esta afirmação Amílcar Cabral desejava abranger todas as esferas sociais, de modo a fazer com que o homem africano se sentisse como parte integrante do mundo no processo da educação e formação do “homem novo”.

De acordo com Ivo Tonet, (2006, pag.15),

A educação deve formar o homem integral, vale dizer, indivíduos capazes de pensar com lógica, de ter autonomia moral; indivíduos que se tornem cidadãos capazes de contribuir para as transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas que garantam a paz, o progresso, uma vida saudável e a preservação do nosso planeta. Portanto, pessoas criativas, participativas e críticas.

Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas. Essa oportunidade recebe o nome de aprendizagem. Talentos, equipes e organizações estão a todo momento aproveitando essa oportunidade (Chiavenato, 2020).

A educação é um poderoso instrumento para a formação dos indivíduos... educação é um poderoso instrumento ideológico de controle do capital sobre a reprodução social (Ivo Tonet, 2006, pag. 18,19).

A formação obtida por meio da educação deve ligar-se estreitamente ao trabalho, de molde a proporcionar a aquisição de conhecimentos, qualificações, valores e comportamentos que

possibilitem ao cidadão integrar-se na comunidade e contribuir para o seu constante progresso (Decreto Legislativo N° 13/2018 Da República de Cabo Verde, 2018).

Josso (2002), afirma que a formação deve acontecer de acordo com três eixos distintos:

Formação como processo de aprendizagem de competências e de conhecimentos técnicos e simbólicos (atribuições e para realizar tarefas e desempenhar funções): São as actividades educativas visam transmitir saberes, saber-ser, saber-fazer e saber-pensar socioculturais;

Formação como processo de mudança (que poderá vir a alterar bastante o próprio indivíduo e organização, colmatando lacunas existentes): Educação reside na escolha a fazer por cada geração e no seio de uma mesma geração entre o que e preciso preservar, conservar, reproduzir, o que é conveniente destruir, abandonar, esquecer e o que e desejável inventar, então todas estas situações se cruzam nas situações educativas;

Formação como construção de si e de sentido (na medida em que todos nós nos sentimos mais ricos se obtivermos mais conhecimento): A avaliação do que há a fazer consigo mesmo, com os outros, com as coisas e com o seu meio natural deve poder comparar um antes e um depois, para fazer emergir os indícios de um resultado da acção ou da actividade.

O militar dos QP tem direito a formação permanente adequada às especificidades do quadro e especialidades, visando a obtenção, atualização e desenvolvimento de conhecimento necessários ao desempenho das funções que lhe possam vir a ser acometidas (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo II, Secção II, Artigo 202º).

A educação e formação dos sargentos do Quadro Permanente são pilares essenciais para o desenvolvimento de uma força militar preparada, qualificada e capaz de desempenhar suas funções com excelência. A formação deve ser contínua, abrangente e adaptada às necessidades específicas das Forças Armadas de Cabo Verde.

2.2.1 Sistema de Educação e Formação de Cabo Verde

A formação profissional é entendida como um processo global e permanente, através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam, mediante o mecanismo de aquisição e desenvolvimento de competências, para o exercício de uma atividade profissional (Decreto-Lei n.º 53/2014, Capítulo 1, Artigo 2º).

De acordo com Vinha & Santos (2012):

A formação profissional, enquanto espaço privilegiado de comunicação com diversos públicos, é assumida como o conjunto dos processos e procedimentos de aprendizagem de adultos, sendo reconhecida e perspectivada como um importante instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional concretamente, como um meio privilegiado de construção e reconstrução de competências, desde os saberes transversais e transferíveis a situações variáveis do quotidiano pessoal e profissional, até às habilidades e capacidades específicas aplicáveis a contextos e situações de trabalho particulares.

Nesta perspetiva o mesmo autor considera que as práticas de gestão, nomeadamente as de gestão de formação, devem procurar continuamente responder a um triplo desafio:

Ajustar-se às necessidades concretas e específicas das empresas, atendendo às motivações e experiências dos seus colaboradores;

Adaptar-se aos modos específicos de comunicar no contexto sócio-laboral;

Monitorizar de forma sistemática os modos e os meios de fazer e de avaliar a formação, na demanda da eficiência e da eficácia das suas práticas, demonstrando a real utilidade desses dois processos indissociáveis.

As modalidades de formação profissional tipificam-se em Formação Profissional Inicial e Formação Profissional Contínua (Decreto-Lei n.º 53/2014, Capítulo 1, Secção III, Artigo 19º).

A primeira visa a aquisição de competências indispensáveis ao exercício de uma profissão, isto é, instruir os formandos dos métodos e técnicas, necessários ao correto desempenho de uma determinada função, tendo como objetivo primordial a sua inserção no mercado de trabalho, enquanto a segunda, visa propiciar o formando no decurso da vida ativa e profissional como trabalhador, a adaptação as transformações tecnológicas, técnicas e organizacional, com vista a favorecer a promoção profissional e melhorar a qualidade de vida do emprego e se alicerça na formação, renovação, incremento ou nova aprendizagem de capacidades e competências necessárias ao desenvolvimento de uma função específica.

Mas, qual a importância da formação inicial? Não significa que a formação inicial seja mais importante que a formação contínua, mas sim, da necessidade de um ponto de partida, início de algo, onde se pode adquirir os conhecimentos básicos ou standard, para uma melhor afirmação no processo de aprendizagem e inserção no mercado de trabalho, assumindo responsabilidades como população ativa, aproveitando as sinergias para um melhor investimento na preparação de profissionais qualificados e preponderantes para o futuro e melhor desempenho político, social e cultural.

Como articula hoje a formação profissional com o Sistema educativo? O Sistema de formação profissional deve ser articulado com o sistema educativo, estabelecendo complementaridades, alternativas e mecanismos de transição biunívoca através das seguintes medidas (Decreto-Lei n.º 53/2014, Capítulo II, Artigo 5º):

- a) Realiza ações de formação profissional que visem a promoção de um sistema integrado de educação e formação;
- b) Promoção de ações de alfabetização e educação de adultos, integradas ou complementadas por atividades de formação profissional;
- c) Complemento de diversos ciclos de ensino secundário geral e técnico com atividades ou curso de formação profissional que confirmam certificação profissional.

O curso de formação está estruturado dentro de um sistema educativo formal, vinculado ao Sistema Nacional de Qualificações e orientado para o desenvolvimento de competências específicas exigidas à função militar.

De acordo com a Lei n.º 46/X/2025 , que aprova o Plano de Carreiras, Funções e Remunerações (PCFR), o Governo de Cabo Verde assume como prioridade a oferta de uma “*educação de excelência*”, destacando a “*educação, formação e qualificação*” como vetores essenciais para garantir oportunidades equitativas a todos os cidadãos, independentemente da sua origem ou condição económica.

Esta visão integra-se plenamente nos princípios orientadores do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), que visa promover uma formação técnico-profissional articulada, reconhecida e ajustada às necessidades do mercado e do serviço público.

No contexto da formação militar, esta orientação reforça a necessidade de o CFSQP alinhar-se aos níveis de qualificação definidos pelo SNQ, assegurando competências certificadas, progressão na carreira e preparação adequada para o desempenho de funções complexas e exigentes. A valorização da educação contínua e estruturada representa, assim, uma ferramenta estratégica para a profissionalização das Forças Armadas de Cabo Verde e para a afirmação do papel dos sargentos como líderes intermédios na hierarquia militar.

A educação requer disciplina, pois é por meio dela que se constrói o caminho para o aprendizado contínuo, o desenvolvimento pessoal e a formação de cidadãos conscientes. A disciplina envolve compromisso, responsabilidade, foco e organização – qualidades essenciais para que o processo educativo aconteça de forma eficaz e duradoura.

Sem disciplina, torna-se difícil manter a constância nos estudos, cumprir metas, respeitar regras e prazos, ou mesmo cultivar o hábito da leitura e da reflexão crítica. Além disso, a disciplina cria um ambiente propício à concentração e ao respeito mútuo, fundamentais para o bom funcionamento de qualquer instituição de ensino e formação profissional.

No contexto da educação formal ou da formação profissional, a disciplina é também um reflexo da valorização do conhecimento e do respeito pelo esforço próprio e pelo trabalho dos outros. Assim, mais do que impor limites, ela fortalece a autonomia e prepara o indivíduo para os desafios da vida pessoal e profissional.

2.2.1.1 Estrutura do Quadro Nacional de Qualificações e suas creditações de educação, de formação técnico-profissional e de ensino superior

O Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) de Cabo Verde organiza e integra os níveis de educação, formação técnico-profissional e ensino superior, promovendo a coerência entre aprendizagens formais, não formais e informais (ver anexo II). Estruturado em oito níveis, o QNQ permite classificar e comparar qualificações com base em resultados de aprendizagem, competências e conhecimentos adquiridos (Decreto-Lei n.º 65/2010 de 27 de Dezembro de 2010 Da República de Cabo Verde, 2010). As qualificações são atribuídas por instituições acreditadas, garantindo padrões de qualidade e facilitando a mobilidade académica e profissional. Este sistema valoriza a progressão na carreira e reconhece o percurso formativo dos indivíduos, alinhando a formação às exigências do mercado de trabalho e da sociedade.

2.2.1.2 Sistema Completo de Educação e Formação

Neste ponto irá se demonstrar e explicar o sistema da Educação e Formação em Cabo Verde em sua totalidade, examinando e avaliando as interações e interdependência entre as partes, neste caso os ensinos e formações profissionais de acordo com os níveis do Quadro Nacional de Qualificações.

Com a mudança do sistema da Educação e Formação tradicional para o atual, ofereceu mais oportunidades para que o cidadão possa retomar os seus estudos.

A formação profissional veio facilitar as pessoas (que não concluíram os estudos no ensino básico obrigatório formal e ensino secundário, para obter nível de escolaridade necessário e dessa forma ingressar no ensino superior) na obtenção dos níveis do Quadro Nacional de Qualificações que equivalem aos níveis de escolaridade necessárias para o prosseguimento dos seus estudos a nível do ensino superior e consequentemente os respetivos graus académicos.

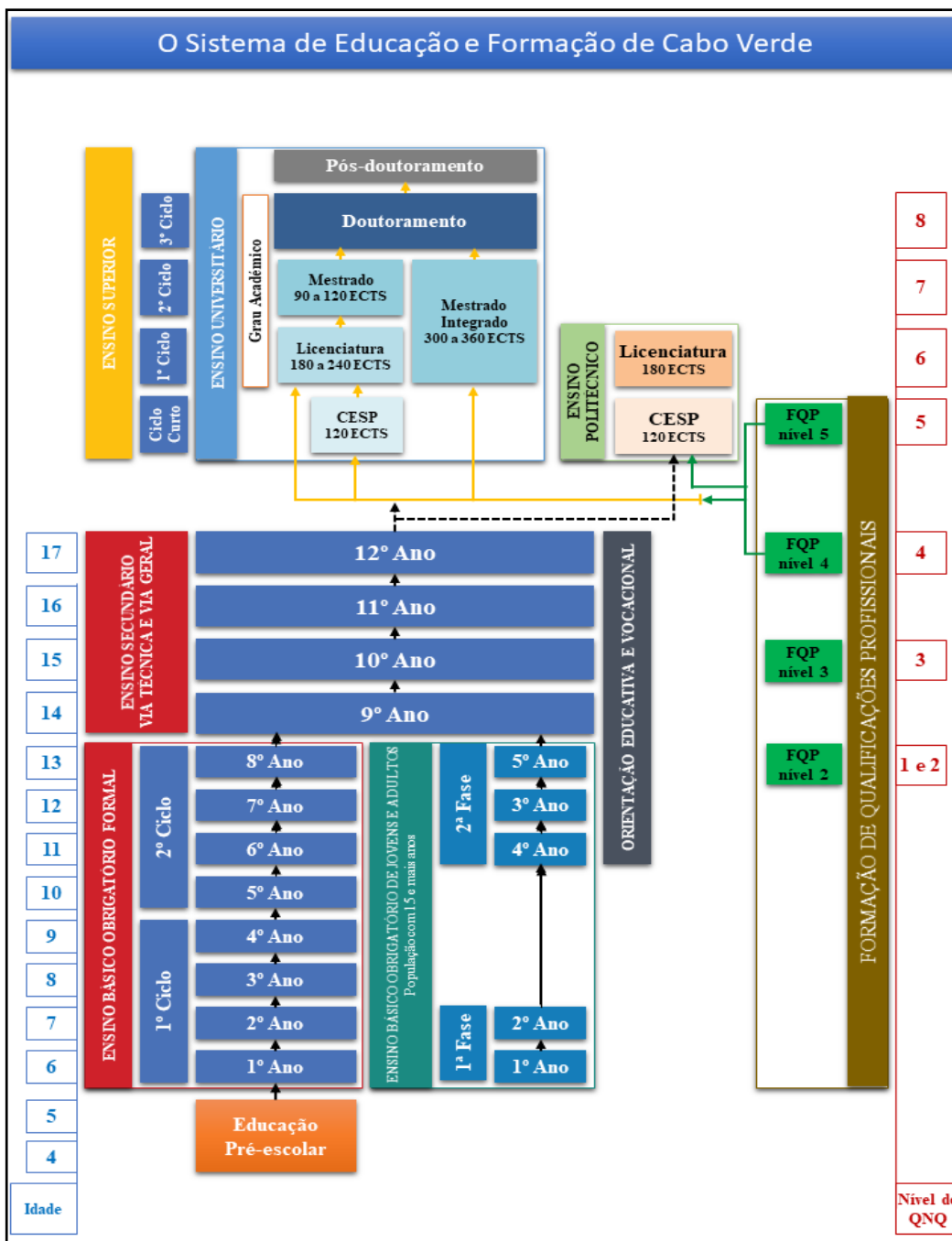


Figura 4 - Sistema Completo de Educação e Formação de Cabo Verde

Fonte: Elaboração própria com base na Agência Reguladora do Ensino Superior (2024), Decreto-Legislativo n.º 13/2018, Decreto-Legislativo n.º 2/2010, Decreto-Lei n.º 65/2010, Decreto-Lei N.º 22/2012 e Ministério da Educação (2024)

Contudo só o sistema de educação e formação (com os seus certificados) lhe permite obter nível de escolaridade e título (grau académico só é obtido através do ensino universitário) para progredir ou desenvolver na carreira profissional, ou seja, capacitação e treinamento ou desenvolvimento não lhe dão as condições para a progressão na carreira profissional.

Normalmente em Cabo Verde a capacitação e treinamento ou desenvolvimento é usada de forma a atualizar os conhecimentos e desenvolver capacidades para serem acrescentado mais responsabilidades e tarefas ao trabalhador sem progredir no plano de carreira, o que consequentemente pode sobrecarregar o trabalhador nas suas tarefas diárias.

O sistema de educação e formação de Cabo Verde é uma adaptação do sistema de educação de Portugal, que consequentemente o de Portugal é uma adaptação do sistema educação e formação da União Europeia, para que os certificados de Portugal possam ter equivalência na UE com facilidade.

Graças a essa adaptação o sistema de educação e formação de Cabo Verde, pode acompanhar o de UE e da EUA no que tange a educação e formação.

2.2.1.3 Comparação dos Sistema Completos de Educação e Formação de Cabo Verde e dos EUA

Este ponto demonstra a comparação entre os sistemas de educação e formação de cabo verde e EUA (ver anexo III relativo a EUA), sendo este último, um dos sistemas de educação e formação (e com especialização) mais completa do mundo.

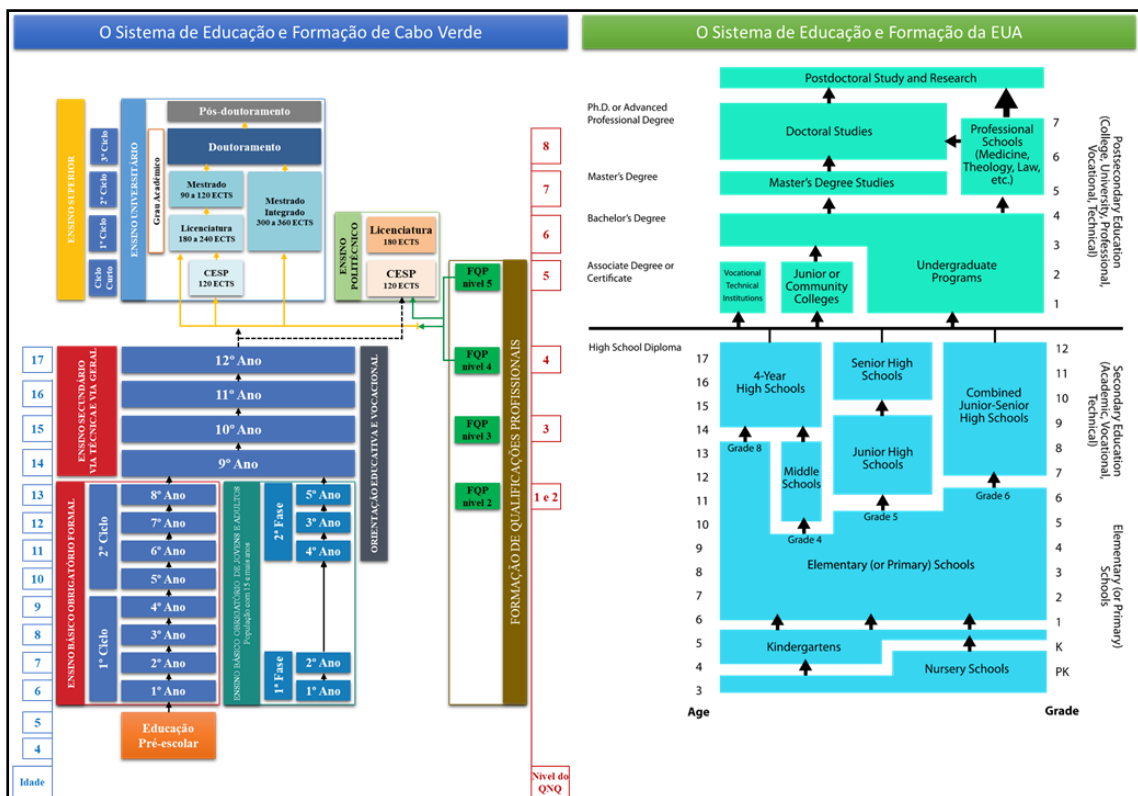


Figura 5 - Comparação do Sistema Completo de Educação e Formação de Cabo Verde com o de EUA
Fonte: Elaboração própria e Tu Hijo al Extranjero (2019)

2.2.2 A formação como fator estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações

Não resta dúvida nenhuma de que a formação é um instrumento de gestão de Recursos Humanos com marco indelével na prossecução da estratégia organizacional. Os colaboradores como principais ativos das organizações, precisam estar em contante aprendizado nos domínios do comportamento humano do saber-saber (cognitivo), saber estar/ser (afetivo) e do saber fazer (psico-motor).

Ao desempenho de qualquer função organizacional está sempre um processo de aprendizagem (Rodrigues, 2016). Segundo ainda Rodrigues (2016), no primeiro contacto com a sua função, o colaborador busca nos seus conhecimentos, sejam eles adquiridos no sistema de ensino, ou por conseguir durante o desempenho das suas funções, isto é, no saber-fazer prático.

As organizações nos seus planos estratégicos, ao elegerem o processo de aprendizagem dos seus colaboradores, como fatores de sucesso organizacional, está inerentemente focada no desenvolvimento do individuo, na sua capacitação para o desempenho de funções ou tarefas atribuídas. E, é por isso que, Alves, (2012, pag.7) citando Câmara *et al.*, (2007), diz que:

A formação deve ser encarada como um meio que visa desenvolver as potencialidades do indivíduo, permitindo à organização a obtenção de valor acrescentado, traduzido em lucros e produtividade. Os indivíduos cada vez mais capacitados em conhecimentos e competências exigidas, mas em maior parte das vezes lhes falta experiência em contexto de trabalho, para desempenho das tarefas que lhes são exigidas e é neste sentido que as organizações tem um papel fulcral nesta matéria (pag.7).

Não somente o individuo, mas, também a organização em si, pois nessa matéria de formação deve ser encarada como um investimento e não um custo, porque quando mais bem formado, mais capacitado estiver os colaboradores maior será a produtividade e consequentemente o lucro.

A formação é essencial nas organizações, superando desafios imediatos de custo e tempo, pois uma capacitação adequada agrega valor e gera riqueza em diversos níveis, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade futura (Alves, 2012, pag.12). O mesmo autor ainda acrescenta que, quando a formação é encarada pela organização como um constrangimento, é manifesta e intuitiva a ausência de conceção estratégica e de uma cultura orientada para a aprendizagem.

Segundo Rodrigues, (2016, pag.17) citando Latham & Crandall, (1991), a formação, para ser eficaz, não pode ser vista como uma série de atividades separadas numa organização.

Inversamente, deve afetar e ser afetada pela cultura, estratégia, estrutura, e pelo sistema de recursos humanos da organização.

A formação contínua nas organizações não pode ser encarada numa lógica de oportunidade de formação, nem de acumulação de formação, mas sim de complementaridade ou de perspectiva futuras na assunção de funções de acordo com o plano de carreira.

Para as organizações será essencial validar a necessidade de desenvolvimento dos seus recursos humanos e de fazer o seu plano de carreira, através de uma política ativa de formação (Rodrigues, 2016. pag.14).

2.2.3 Formação contínua e sua importância no desenvolvimento profissional

A formação contínua é um processo de aprendizagem permanente que visa atualizar, ampliar e aprimorar conhecimentos e habilidades ao longo da vida. Em um mundo em constante transformação, marcado pela inovação tecnológica e pelas mudanças no mercado de trabalho, a formação contínua tornou-se indispensável para o desenvolvimento profissional e social, permitindo que indivíduos e organizações se mantenham competitivos e preparados para os desafios contemporâneos.

A formação contínua e o desenvolvimento de RH, destina-se aos indivíduos inseridos numa organização. Esta deve apoiar os trabalhadores de modo a melhorar o desempenho das suas atuais funções, bem como prepará-los para funções futuras (Freitas, 2016)

A formação contínua deve contribuir para a mudança educacional e para a redefinição da profissão (Nóvoa, 2002, p. 38, citado por Sansolotti & Coelho, 2019, pag.206).

Conforme anteriormente referenciado, a formação contínua faz parte das modalidades de formação profissional e visa propiciar o formando no decurso da vida ativa e profissional como trabalhador, a adaptação as transformações tecnológicas, técnicas e organizacional, com vista a favorecer a promoção profissional e melhorar a qualidade de vida do emprego e se alicerça na formação, renovação, incremento ou nova aprendizagem de capacidades e competências necessárias ao desenvolvimento de uma função específica.

Dar oportunidades para o desenvolvimento da carreira do pessoal aumenta a capacidade da firma para reter profissionais competentes, que por sua vez suportarão sustentabilidade e crescimento continuado (Small and Medium Practices Committee, 2011).

A riqueza de qualquer firma está profundamente ligada ao número e qualidade dos profissionais que emprega ou dos profissionais que prestam serviços à firma. Daqui naturalmente se conclui que o sucesso da firma está diretamente ligado à gestão do pessoal (Small and Medium Practices Committee, 2011).

De acordo com a Norma Internacional de Educação (IES) 7 da IFAC (*International Federation of Accountants*) trata do Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC), têm como objetivo garantir que os contadores profissionais mantenham suas competências e habilidades ao longo de suas carreiras. Ela reforça o conceito de que o aprendizado não termina com a qualificação inicial, mas deve ser um processo contínuo de desenvolvimento (International Federation of Accountants, 2024; Small and Medium Practices Committee, 2011).

Adotando a ideia da IES 7 para todas as organizações, pode-se afirmar que a formação contínua é importante para o profissional, no seu desenvolvimento profissional e social, bem como para a organização, pois se o profissional tiver um desenvolvimento profissional contínuo (através de formação, educação e experiências) e com a possibilidade de progredir na carreira, na organização que trabalha, sentir-se-á uma motivação impar e maior engajamento no trabalho, aumentando assim a qualidade do seu trabalho (Figura a baixo) e consequentemente a qualidade do serviço e/ou produto que a organização fornece aos clientes e as outras partes interessadas (sócios, estado, entidades publicas, cidadãos, comunidades, entre outros), garantindo assim os que já existem e cativando novos.

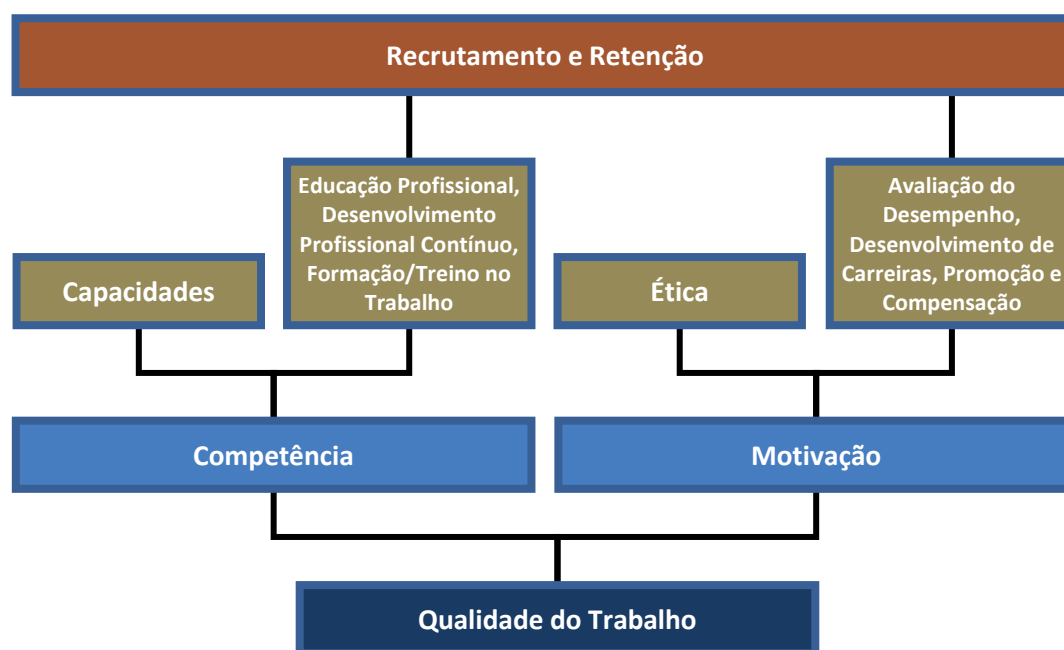


Figura 6 - Recrutamento e Retenção para aumentar a Qualidade do Trabalho
Fonte: Small and Medium Practices Committee (2011)

Enfim, a formação contínua é essencial para o desenvolvimento profissional e social, capacitando indivíduos a se adaptarem às mudanças do mercado e às inovações tecnológicas. Ela promove crescimento pessoal, empregabilidade e contribui para a evolução das organizações e da sociedade.

2.2.4 Ensino e Instrução Militar

A cultura institucional militar é um conjunto de Valores, Regras e Normas que caracterizam e perpetuam a instituição militar (Escola de Sargentos do Exército, 1996). Nesse sentido a cultura institucional nas forças armadas, construída por valores, tradições e normas partilhadas, é essencial para manter a motivação dos seus membros. Sua preservação constante assegura a continuidade, identidade e coesão da instituição militar ao longo do tempo (Escola de Sargentos do Exército, 1996). Portanto, esse conceito é fundamental para compreender a cultura organizacional, e por sua vez constituindo um reforço da ética profissional.

Ainda segundo a Escola de Sargentos do Exército (1996), a cultura institucional contém os seguintes elementos: Valores Morais; A História Militar; As Normas e Regulamentos; A Tradição e os Costumes; O Ensino e a Instrução Militar.

De acordo com Escola de Sargentos do Exército (1996):

O ensino e instrução militar são definidores da carreira profissional e encarados como motivação para o verdadeiro profissional, ou valorização de interesse pessoal para os que passam pela instituição militar.

A instituição militar, por mais ancestrais que sejam as suas raízes e valores, não tem ficado alheio à contínua transformação operada nos campos social e tecnológico, com particular incidência no âmbito das ideias, da organização dos processos e dos engenhos, entre outros, o que traduz um crescente e cada vez mais complexo sistema de influências em que naturalmente, o Homem, como figura central, se sente envolvido, tal como, as próprias instituições.

Assim o ensino e Instrução militar tem que estar vocacionados para áreas de interesse militar, completadas com formação cultural geral adequada e dimensionada à variedade e amplitude das exigências militares atualizadas.

2.3 Sistema Nacional de Qualificações

O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) de Cabo Verde, criado em 2010, através do Decreto-lei nº 20/2010, de 14 de junho, para alinhar a formação técnico-profissional às necessidades do mercado de trabalho e adapta-se ao novo paradigma internacional da formação técnico-profissional, passando de um modelo tradicional para um sistema modular baseado em competências demandadas pelos setores produtivos. O SNQ baseado em competências, integra

educação, formação e emprego, utilizando instrumentos e alinhando ofertas formativas às reais necessidades do mercado cabo-verdiano.

Com aprovação do novo regime jurídico geral estabelecido pelo Decreto lei nº 4/2018, de 10 de janeiro, que abrange, além de Instrumentos como o Catálogo Nacional de Qualificações - CNQ - (Decreto-lei nº 66/2010), e o Quadro Nacional de Qualificações -QNQ- (Decreto-lei nº 65/2010), estruturam programas modulares baseados em padrões de competências definidos. Esses programas são desenvolvidos em cooperação com setores produtivos e parceiros sociais, promovendo a qualificação técnica e a empregabilidade, além de fortalecer a articulação entre ensino técnico, formação profissional e ensino superior.

O SNQ busca preencher lacunas na criação de programas técnico-profissionais, congregando esforços multissetoriais para melhorar a estrutura e o desenvolvimento da formação e educação profissional. Seu objetivo central é preparar recursos humanos para atender às demandas do mercado, garantindo maior qualidade no ensino e na produtividade.

As Qualificações Profissionais resultam de processos colaborativos que identificam e validam competências exigidas pelo mercado. Essas qualificações incluem referenciais e programas formativos, que refletem os perfis profissionais necessários, tornando o sistema mais eficiente e relevante para o desenvolvimento socioeconômico de Cabo Verde.

Em suma, a Educação e a Formação no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações desempenham um papel fundamental em Cabo Verde. Segundo o Presidente do Conselho de Administração (PCA) do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Sr. Paulo Santos na sua entrevista a RTC (2025):

O IEFP — criado em 1994 — é um dos principais pilares do ecossistema de formação profissional e emprego no país. A formação profissional, estruturada do nível I ao nível V, é coordenada e regulada através do Sistema Nacional de Qualificações. Trata-se de uma política ativa essencial para o emprego, uma vez que facilita a inserção rápida das pessoas no mercado de trabalho.

2.4 Plano de Carreira e Desempenho de Funções/Cargo

"Carreira", do latim *via carraria*, simboliza um caminho estruturado, podendo representar mobilidade ocupacional, como a trajetória de um executivo, ou estabilidade ocupacional, referindo-se a uma profissão, por exemplo, a carreira militar (Hall, 1976, citado por Calvosa & Araújo, 2009)

Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização ou em toda sua vida profissional (Chiavenato, 2020, pag. 398).

Conforme Derr (1986), citado por Bilhim (2009, pag. 200), define a carreira como uma história de trabalho a longo prazo, orientada de forma intencional, a qual dá sentido à vida de um indivíduo.

Segundo Cunha *et al.* (2010, p. 572), citado por Silveira (2015, pag.8), define carreira como:

Uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida, enquanto que Rocha (1999, p. 118) considera como a “sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho”, perspectivando-se a sua evolução essencialmente através da promoção e/ou progressão (Rocha, 2005, p. 186).

A carreira profissional é como um conjunto contínuo de experiências, escolhas e realizações no campo de trabalho ao longo da vida. Diferente de um simples emprego ou função, a carreira é uma trajetória que envolve crescimento e aprendizado constante (Marcondes, 2021a).

A carreira profissional é uma jornada que envolve o desenvolvimento de habilidades, a conquista de experiências e a busca por realizações pessoais e profissionais ao longo da vida. Nesse contexto, o plano de carreira surge como uma ferramenta essencial para alinhar objetivos individuais com as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho. O percurso profissional é de extrema importância para qualquer pessoa, pois determina a forma de estar na vida, sua afirmação e possibilidade de ganhos e realizações.

Plano de carreira é um programa estruturado que descreve o caminho que um profissional pode percorrer dentro da profissão que escolheu para atuar. É uma espécie de guia, que descreve as oportunidades, requisitos e metas para se progredir numa determinada profissão (Marcondes, 2021c).

Elaborar um plano de carreira é estabelecer metas claras, identificar competências necessárias e traçar estratégias para alcançá-las, considerando tanto o crescimento técnico quanto o desenvolvimento pessoal. Um planejamento bem estruturado não apenas orienta decisões profissionais, mas também ajuda a lidar com desafios e a aproveitar oportunidades, proporcionando maior satisfação e realização ao longo do percurso.

O planejamento de carreiras é importante para a GRH, uma vez que estabelece uma ligação e mediação entre o que são os interesses da organização e os interesses pessoais (Câmara, *et al.*, 2003, pag. 357, citado por Silveira, 2015, pag. 8), pelo que deve existir uma preocupação permanente de desenvolvimento de carreira, com a finalidade de desenvolver, enriquecer e tornar mais capazes os RH da organização (Bilhim, 2004, pag. 275, citado por Silveira, 2015, pag. 9).

Neste sentido considera-se importante realçar que atualmente o tradicional planejamento de carreira, que se encontrava na responsabilidade das organizações, passou a ser assumido pelos próprios colaboradores, numa constante preocupação de desenvolvimento pessoal fazendo a sua própria autogestão da carreira.

Assim sendo, conforme Chiavenato (2020, pag. 402):

O tradicional planejamento organizacional de carreira está cedendo lugar para a **autogestão da carreira**. Agora quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incumbência está passando para as mãos de cada talento. Cada talento é que deve gerir a sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e exigências de um mundo em rápida mudança e transformação e também às suas preferências e objetivos pessoais.

Nesta ótica as organizações têm-se facilitado esse processo, colocando à disposição o máximo possível de ajuda, permitindo que os colaboradores usufruem dos seus estatutos de trabalhador-estudante e as FA não fogem a regra, pois têm-se propiciado aos jovens em SEN, através do programa Soldado-Cidadão as facilidades de formação técnico-profissional e aos próprios quadros, quer no complemento dos estudos secundários como universitário, sem prejuízo para o serviço.

Mas, é importante dizer que, embora a organização deva estabelecer o plano de carreira, cabe aos colaboradores delinear seus próprios objetivos, expondo-os às lideranças em ocasião própria.

No contexto militar, o conceito de Carreira Militar consta no artigo 209º do EM como o conjunto hierarquizado de postos em cada classe que se concretiza no quadro e a que corresponde o desempenho de funções diferenciadas entre si (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo III, Artigo 209º).

De acordo com o Guia do Adjunto de Comando da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2019):

A carreira militar é estruturada de forma singular, pois tem características diferenciadas em vários aspectos, que vão desde o tipo de promoção de seus profissionais, do modo peculiar de que se reveste o

exercício de suas funções, até a condição especial de seus inativos. Alterar os princípios dessa estrutura, que são internacionalmente reconhecidos, significa correr o risco de inviabilizar tal carreira para o fim maior a que se destina. Os postos e as graduações dos militares são indispensáveis, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades funcionais, competências e habilitações necessárias para o exercício dos cargos e das atribuições (...).

O Estatuto dos Militares define Cargos Militares, os lugares fixados na estrutura orgânica das FA, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto e à especialidade do militar, de acordo com os níveis de responsabilidade e qualificações exigidas (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo II, artigo 76º).

Ainda segundo o Guia do Adjunto de Comando da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2019):

(...) o militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à Instituição. Esses aspectos determinam a existência de um fluxo de carreira planejado e criterioso que se preocupa dentre outras coisas, com a higidez, a capacitação profissional, os limites de idade e as promoções aos postos e graduações subsequentes. A definição de cargos segundo postos, graduações e habilitações e a rotatividade nos cargos constituem fator de manutenção da operacionalidade da Força.

“O militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à Instituição”, isto evidencia a necessidade de estruturar a carreira do militar, a um desenvolvimento constante, seja em funções de comando como técnico, operacional, administrativo-logístico, isto é, a medida que que vai subindo na hierarquia, vai assumindo funções mais complexas e de maior responsabilidade, e conseqüentemente o desenvolvimento profissional. Neste contexto aquele que inicia a carreira numa função e termina a carreira na mesma função ou que desempenha funções inferior a seu posto, não lhe é permitido esse desenvolvimento e capacidade de liderança.

No que concerne as funções militares o mesmo Estatuto define-o como sendo as funções que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares e podem ser as Funções de Comando, Direção ou Chefia, Estado-Maior e de Execução (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo II, artigo 77º).

Nesta ótica a Função Execução no (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo II, artigo 82º), diz que:

A função de execução traduz-se na realização das acções levadas a cabo pelos militares integrados em forças, unidades e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate e o apoio ao combate no âmbito da defesa militar do país e operações de segurança, bem como na satisfação dos compromissos internacionais, incluindo a participação em operações de apoio à paz e acções humanitárias, a colaboração em tarefas de interesse público e a cooperação técnico-militar.

E nesse sentido o ponto 2, do artigo 216º do EM, diz que, a carreira de sargentos destina-se, de acordo com o quadro, especialidades e postos, ao exercício de funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Capítulo III, artigo 216º).

De acordo com Garcia (1999), citado por Oliveira (2003, pag. 47):

O desempenho pode ser entendido como algo da competência do indivíduo, e este será competente quando para desenvolver o trabalho, comprometido com os resultados esperados, e quando tiver possibilidade de desenvolver esse trabalho de maneira criativa. O sentir-se capacitado é resultado do desenvolvimento teórico e prático de conhecimento do qual torna o indivíduo apto para executar o trabalho.

Não se pode falar de desempenho sem se falar da avaliação e do sistema de avaliação desse mesmo desempenho, que considero um sistema de aprendizagem, que o norteia, para uma constante melhoria nesse processo de desenvolvimento do potencial do colaborador.

Neste sentido, Luccena (1992), citado por Oliveira (2003, pag. 48) diz que:

Avaliação é um instrumento de análise comparativa entre o comportamento das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceites e os não aceites pela sociedade e em última instância uma técnica de controle humano no sistema capitalista. A mesma autora ainda faz referência a uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo, no cargo, e de seu potencial de desenvolvimento compõem a avaliação de desempenho (Bergamini, 1986, citado por Oliveira, 2003, pag. 48).

Um plano de carreira bem definido, com oportunidades de progressão e reconhecimento do desempenho de funções, é crucial para motivar os sargentos do Quadro Permanente e garantir a retenção de talentos. O plano de carreira deve ser baseado em critérios objetivos, como qualificação, experiência profissional, desempenho em funções e participação em cursos de formação.

A avaliação do desempenho de funções deve ser regular e transparente, permitindo que os sargentos acompanhem seu progresso e identifiquem áreas de desenvolvimento. O feedback e a orientação dos superiores hierárquicos são essenciais para o crescimento profissional dos militares.

O plano de carreira deve oferecer oportunidades de progressão vertical, horizontal e funcional, possibilitando que os sargentos se especializem em áreas de interesse, assumam responsabilidades maiores e contribuam de forma significativa para as Forças Armadas de Cabo Verde.

2.4.1 Desenvolvimento do potencial humano

O desenvolvimento do potencial humano é um processo contínuo que visa aprimorar as capacidades individuais, abrangendo habilidades, conhecimentos, atitudes e competências emocionais. Esse conceito está ligado à ideia de que cada pessoa possui talentos únicos que podem ser cultivados e direcionados para alcançar objetivos pessoais e profissionais, contribuindo para o crescimento individual e coletivo.

A formação tem um impacto relevante no desenvolvimento do potencial dos recursos humanos na medida em que permite um maior investimento na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, pois não apenas beneficia o indivíduo, mas também impulsiona o desempenho e a competitividade da organização como um todo.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas, nos dias atuais, é de suma importância para o sucesso das organizações, independentemente do ramo de atuação (Ramos, 2021).

Segundo Anibal & Costa (1988) citado por Rodrigues (2016, pag.16):

A formação, que também é um meio de integração, reporta-se às formas de desenvolvimento e aquisição de competências pelos trabalhadores, num determinado contexto organizacional e/ou instituição de formação. É um conjunto de ações específicas que são postas em prática na organização, e que visam melhorar globalmente as circunstâncias económicas da própria e o desenvolvimento das capacidades potenciais de todos os indivíduos que a integram, transformando-os em agentes participativos da sua evolução.

Podem-se apontar como “resultados imediatos” da formação a melhor utilização e o mais completo desenvolvimento do potencial humano da empresa, a criação de um nível relacional diverso e a efetivação de uma mais justa promoção e desenvolvimento dos recursos humanos (Anibal & Costa, 1988, citado por Rodrigues, 2016, pag.16).

Aguinis e Kraiger (2009), citado por Rodrigues (2016, pag.16), diferencia a formação de desenvolvimento, referindo:

Enquanto a “formação” é entendida como a abordagem metódica que afeta o conhecimento, as competências e as atitudes dos indivíduos no sentido de melhorarem a eficácia individual, de equipa e organizacional, o “desenvolvimento” diz respeito aos esforços sistemáticos que afetam estes conhecimentos ou competências, mas para fins de crescimento pessoal ou de futuros empregos ou funções.

Já Chiavenato (2010, pag. 311), apresenta uma diferença do ponto de vista temporal entre treinamento e desenvolvimento:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a

serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

Tendo como finalidade a aprendizagem, o treinamento é uma ação pedagógica com impacto social, que vai além da empresa. Prepara para o trabalho, promove a troca de experiência, impulsiona o crescimento pessoal, contribuindo para a qualidade, produtividade e desenvolvimento organizacional (Rocha, 1999, citado por Oliveira, 2003, pag. 15). Segundo ainda a mesma autora, uma das definições mais aceitas, é a de Golstein (1991), para quem o treinamento é processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que terão como resultado a melhoria do desempenho no trabalho (Golstein, 1991, citado por Oliveira, 2003, pag. 16).

De acordo com Dessler (2003), citado por Leite & Lott (2013, pag. 3), o treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Segundo Reginatto (2004), citado por Leite & Lott (2013, pag. 3), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Para Milkovich e Bourdreau (2010), citado por Leite & Lott (2013, pag. 3), conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas (Chiavenato, 2020, pag. 601).



Figura 7 - Tipos de mudanças de comportamento por meio do treinamento
Fonte: Chiavenato (2020)

De acordo com Nadler (1984), citado por De Oliveira (2003, pag. 16):

Desenvolvimento é um conceito mais abrangente, orientado para o crescimento pessoal do colaborador, que se torna apto a aprender; tem alcance de integralidade do homem, habilitando-o para solucionar situações novas e diferentes, expandindo habilidade, utilizando todas as suas capacidades e aplicando seu conhecimento e experiência. Refere-se a ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes sem necessariamente visar a melhoria do seu desempenho atual e futuro.

No processo de desenvolvimento de pessoas Milkovich e Bourdreau (2010), citado por Leite & Lott (2013, pag. 7), definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Para Aquino (1980), citado por Leite & Lott (2013, pag. 7) o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

Segundo Abbad (1999), citado por Oliveira (2003, pag. 46):

A medida mais usada para avaliar transferência de treinamento é o desempenho e compreende ações direcionadas a metas, que se ajustam a normas e padrões culturais. É o conjunto de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia que a organização estabelece. Traduz a relação entre o comportamento, condição e motivos e envolve habilidade, capacidade, atitude e motivação, sendo, portanto, observável, mensurável e dinâmico.

Nas organizações a capacidade produtiva dos colaboradores, é verificada através da avaliação de desempenho, que segundo Chiavenato (2010), citado por Coelho (2013), a

avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. E, sendo considerado, algo muito subjetivo, característica inerente a esse processo, pois a avaliação depende da percepção e julgamento dos avaliadores, que podem ser influenciados por fatores emocionais, experiências pessoais e vieses inconscientes. Isso pode levar a distorções, como o efeito de halo (quando um único traço positivo ou negativo influencia toda a avaliação) ou a tendência à centralização (quando o avaliador evita extremos e atribui notas medianas a todos). Mas, para minimizar a subjetividade, é recomendável utilizar métodos estruturados, como indicadores quantitativos, avaliações 360 graus e critérios padronizados, garantindo maior equidade e confiabilidade no processo, sem deixar de frisar as avaliações por resultados ou por competências, também considerados de extrema importância.

Para que o desenvolvimento ocorra dentro da organização, o treinamento deve atingir efetivamente os resultados que foram propostos. As pessoas se desenvolvem através do treinamento e o resultado é mais eficaz quando a proposta de realizar o treinamento está de acordo com o desejo do colaborador de melhorar e de aprender (Bagattoli & Kopper, 2016, citado por Ramos, 2021, pag. 6).

O desenvolvimento do potencial humano envolve a identificação e o fortalecimento de competências por meio de estratégias como educação, treinamentos, autoconhecimento e experiências práticas. Ele se apoia em ferramentas e abordagens que estimulam a criatividade, a resiliência e a inteligência emocional, promovendo uma melhor adaptação aos desafios e às mudanças do ambiente.

Esse processo não apenas eleva o desempenho individual, mas também potencializa o impacto positivo em equipes, organizações e na sociedade como um todo.

2.4.2 Desenvolvimento na carreira VS crescimento na carreira

No contexto atual de rápidas mudanças tecnológicas e demandas do mercado, a distinção entre desenvolvimento e crescimento na carreira se torna cada vez mais relevante para profissionais e organizações. Enquanto o crescimento é frequentemente associado a promoções e aumentos salariais, o desenvolvimento enfatiza a construção de capacidades que permitem adaptação e inovação ao longo do tempo. Essa diferença demonstra como ambos os conceitos

se relacionam e como podem ser equilibrados para garantir uma carreira bem-sucedida e alinhada aos objetivos individuais e às exigências do mercado.

O desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes (Bilhim, 2009, pag. 197). O desenvolvimento de carreira deve passar por três fases:

Diagnóstico, direção e desenvolvimento. Na primeira fase, são identificadas as capacidades, os interesses e os valores dos trabalhadores. Na segunda, determina-se o tipo de carreira que o trabalhador quer e os passos que deve dar para tanto. Nesta fase, os trabalhadores podem ter aconselhamento individual e informação de uma enorme variedade de fontes. Na terceira fase, são implementadas as ações necessárias para criar ou aumentar as capacidades do trabalhador. Os programas mais usados são de orientação dos juniores pelos seniores, rotação por diversas posições horizontais e aconselhamento periódico por um tutor (Bilhim, 2009, pag. 197).

O desenvolvimento dos talentos está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras (Chiavenato, 2020, pag. 654).

A carreira pressupõe o desenvolvimento profissional gradativo e trabalhos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos talentos que têm potencial para ocupar trabalhos mais elevados (Chiavenato, 2020, pag. 654).

Para Edgar Schein (1978), citado por Bilhim (2009, pag. 197), a carreira consiste em diversos estádio de evolução reconhecidos tanto pela pessoa como pela sociedade. O tempo de permanência de estádio para estádio sofre alguma variância de acordo com o tipo de ocupação.

O autor Edgar Schein (1978), citado por Bilhim (2009, pag. 197) identificou 10 estádios abaixo indicados:

Crescimento - Associado aos primeiros anos de existência, em que a carreira não passa de uma vaga ideia.

Educação e formação – Durante este estádio, à medida que os objectivos profissionais vão ganhando forma, há diversos momentos de escolha.

Entrada no mundo do trabalho – Período de grandes ajustamentos, ao confrontar-se com a realidade concreta e as reacções dos outros indivíduos. É uma fase de teste por parte do sujeito, das suas motivações, talentos e valores.

Socialização – Neste estádio, a organização passa a exigir mais e este é levado a decidir se deve ou não permanecer na ocupação e na organização onde está.

Ser membro – A partir de um determinado momento, o indivíduo verifica que foi adoptado como membro da organização e terminou a sua socialização. Nesta fase, clarificam-se aprofundam-se os motivos e valores profissionais, começando o indivíduo a ter uma ideia mais adequada das suas forças e fraquezas.

Membro permanente – Nos primeiros cinco a dez anos, as organizações tomam decisões sobre se adoptarão certa pessoa para toda a vida, contando com ela para projectos futuros.

Crise – Corresponde a uma espécie de reavaliação da carreira, passados cerca de dez anos.

Continuar, recuperar ou abandonar – Nesta fase, o indivíduo decide por si o futuro da sua carreira. Nesta fase, há quem ajuste melhor a relação entre a carreira e a família, ou entre a carreira e a organização e quem desista da carreira e opte por outra coisa.

Desimpedimento – Passa agora a estar menos envolvido com a carreira e começa a pensar na reforma.

Reforma – É o momento do confronto com o inevitável.

As organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela gestão de carreira aos seus próprios colaboradores, dando-lhes todo o suporte para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos (Chiavenato, 2020, pag. 654).

A escolha de uma carreira corresponde ao processo pelo qual um indivíduo procura compatibilizar a sua pessoa com uma ocupação (Bilhim, 2009, pag.199). O mesmo autor ainda acrescenta que a escolha da carreira não corresponde apenas à escolha de uma ocupação, mas antes a toda a escolha que afete o percurso profissional de um indivíduo, pois o indivíduo escolhe uma ocupação alinhada às suas competências e aspirações.

Do ponto de vista militar, o Decreto-Legislativo n.º 1/2020, define que desenvolvimento da carreira militar deve orientar-se pelos princípios descritas no Artigo 210.º, que são as seguintes:

- a) Primado de valorização militar;
- b) Universalidade;
- c) Profissionalismo;
- d) Equilíbrio e credibilidade;
- e) Mobilidade;
- f) Igualdade de oportunidades;
- g) Flexibilidade.

Acrescentando ainda que o desenvolvimento da carreira militar verifica-se de acordo com as qualificações, antiguidade e o mérito revelados no seu desempenho profissional e as necessidades estruturais das FA e deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, artigo 213º, 2020).

O desenvolvimento na carreira e o crescimento na carreira são conceitos complementares, mas distintos, que desempenham papéis cruciais na trajetória profissional. O desenvolvimento na carreira refere-se ao aprimoramento contínuo de habilidades, conhecimentos e

competências, muitas vezes envolvendo aprendizado formal, experiências práticas e reflexões sobre metas pessoais e profissionais. Já o crescimento na carreira está mais associado à progressão hierárquica, ao aumento de responsabilidades ou à conquista de posições de maior prestígio e remuneração dentro de uma organização ou setor.

Enquanto o desenvolvimento foca no fortalecimento do indivíduo como profissional, o crescimento enfatiza os avanços externos e tangíveis no mercado de trabalho. Ambos são essenciais para uma carreira sustentável e satisfatória, pois alinham aspirações pessoais com oportunidades organizacionais e do mercado.

2.4.3 Liderança, motivação e participação no processo decisório

Neste ponto não se pretende fazer um estudo aprofundado e abrangente da liderança, na medida em que falar de liderança, significa falar de influenciar, orientar, caráter, personalidade, justiça e sobretudo falar de liderar pelo exemplo. Pretendemos sim, falar da participação no processo decisório que por sua natureza e complexidade, arrasta a liderança para o interior deste processo, pois ela é fulcral para o sucesso de qualquer organização, e uma das importantes características de um líder eficaz é a capacidade de engajar e fazer participar os colaboradores no processo decisório. Esta prática pode ser considerada não só uma estratégia de fortalecimento, comprometimento e a motivação da equipa, mas também objetivando decisões mais acertadas e alinhadas com os objetivos preconizados pela organização.

2.4.3.1 Liderança

Peter F. Drucker, austríaco, nasceu em 1909, professor, escritor e consultor administrativo, sendo considerado o “pai” da Gestão Moderna/Liderança em 1954 com a primeira publicação do seu livro “*The Practice of Management*” e uma grande fonte de inspiração no século XX, também reconhecido como um dos maiores pensadores sobre os impactos da globalização na economia e nas organizações.

Idalberto Chiavenato afirma que a Liderança é a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer (Chiavenato, 1994, pag. 72-73). Uma organização para dar resultados e atingir objetivos precisa ter uma ótima liderança.

Para Daft (2005), a Liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os colaboradores para alcançarem as metas organizacionais. É necessário inculcar nos colaboradores o desejo de buscar sucesso, mostrando um nível maior de desempenho (Daft, 2005, pag.196). Em uma organização é muito comum que se encontre alguns tipos e estilos de líderes, pois fatores de personalidade influenciam nas atividades de gestão dentro da organização.

Não se desenvolve a liderança de uma hora para a outra. É um processo que dura a vida inteira, e, quanto maior for o seu empenho, maior será o potencial de se tornar o líder que é capaz de ser. Nunca pare de aprender (Maxwell, 2008).

De acordo com Maxwell (2008):

“A partir do momento em que você para de aprender, também para de liderar.” Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender. Isso garantirá sua disposição de continuar buscando realizações cada vez maiores, e ajudará a manter a credibilidade diante das pessoas que seguem sua liderança.

Nesta perspectiva podemos dizer que Liderança é a habilidade de conduzir, orientar, inspirar e influenciar pessoas ou grupos para alcançar objetivos específicos. Um bom líder é capaz de equilibrar habilidades técnicas, emocionais e sociais, promovendo um ambiente colaborativo, motivador e orientado para resultados. Ela exige aprendizagem constante, no sentido de promover um ambiente de crescimento e inovação, garantindo que desafios sejam superados de forma eficaz no desenvolvimento de pessoas e equipes e na maximização do potencial de cada indivíduo, alinhando esforços para alcançar objetivos comuns.

Antes de liderar qualquer pessoa, um líder deve se administrar. A tarefa fundamental dos líderes é instalar bons sentimentos naqueles que lidera (Goleman, 2015, citado por Prof. Luiz Roberto, 2022). Isto vai ao encontro do pensamento de Maxwell, (2008), que diz que, a pessoa mais difícil de liderar é sempre você.

Neste sentido ele considera que somos o nosso maior obstáculo para o empreendimento do nosso sucesso como líderes e a primeira pessoa a analisar passa pela nossa pessoa com uma visão realista de nós mesmos.

Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas (Hunter, 1989. pag.15).

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 1989, pag.15). Isso significa que liderança é gerar motivação nas pessoas para que tomem as ações necessárias para atingir suas metas, mas, porém, para ser influente, é necessário o espírito de servir.

A primeira das teorias da Administração sobre liderança foi a dos traços de personalidade, com base em três características (Personalidade, Aspectos Físicos e Habilidades Intelectuais) e dizia que existem pessoas que nasciam líderes, ou seja, ela é inata e outras pessoas, nasciam para serem liderados. Mas se liderança é habilidade, conforme Hunter, então liderança é aprendida e desenvolvida, liderando. A arte de influenciar pessoas, também advém da capacidade ou poder desenvolver nas pessoas, a consciência do dever ou das ações praticadas serem aquilo que queremos que sejam praticados. Isso nos leva a entender a diferença entre poder e autoridade.

Segundo Hunter (1989, pag.16):

Poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer enquanto que Autoridade e habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

A liderança, independentemente de ser uma qualidade inata ou desenvolvida ao longo da vida, deve estar profundamente enraizada no líder em todas as suas dimensões como ser humano. Não basta ser tecnicamente competente, possuir habilidades comunicacionais, carisma ou uma notável capacidade de influência, se não for, sobretudo, íntegro, simples e humilde. O verdadeiro líder distingue-se não apenas pelo que faz, mas pelo que é, e deve incorporar um conjunto de valores e virtudes que o elevam acima das expectativas funcionais. O homem não se deve moldar ao cargo, mas sim conduzir-se com coerência, caráter e autenticidade, de forma que a sua conduta seja um espelho de retidão, inspirando confiança e respeito mesmo nas circunstâncias mais adversas.

Tomar decisões é o principal papel de um Líder e é possível encontrar ideias relacionando Liderança e Processo Decisório. Mas, a princípio, é oportuno entender que em uma Organização, cada Gestor tem seu Estilo de Liderança independentemente da sua área de atuação (Prof. Luiz Roberto, 2022).

Basicamente muitos autores abordaram três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática.

Para Chiavenato (2022, pag. 511):

Liderança Autocrática, representa um tipo de liderança centralizada na autoridade, onde o líder é duro e impositivo, fixando as diretrizes sem qualquer participação do grupo.

Liderança Liberal, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, deixando todos à vontade.

Liderança Democrática, uma liderança onde as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, pois o líder é atuante, consultivo e orientador. É caracterizada por boa integração de grupo, clima organizacional, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Por fim, não podia deixar de frisar a Liderança no ponto de vista militar e na sua verdadeira essência, pois de acordo com (De Castro, 2012):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. Sua essência é idêntica à da liderança civil, mas suas características são próprias e sem similar nos ramos profissionais externos à caserna. Apenas dos líderes militares é exigida preparação, em casos extremos, para ordenar o uso da força letal (pag.4 e 5).

O mesmo autor estabelece a liderança militar apoiada basicamente em três pilares:

- Proficiência profissional;
- Senso moral e traços de personalidade característicos de um líder;
- Atitudes adequadas.

Com isto, verifica-se que o líder deve ter as qualidades das três áreas/domínios do saber: Saber-saber (cognitivo), Saber ser/estar (afetivo) e do Saber fazer (psico-motor), isto é, saber interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar.

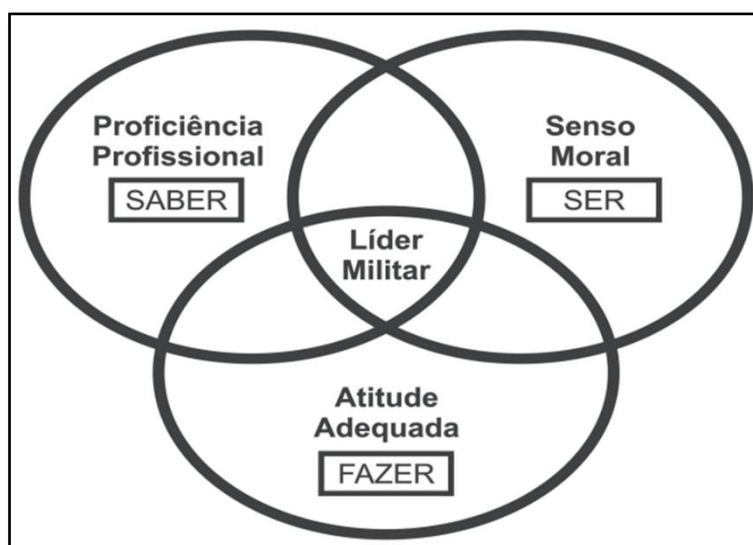


Figura 8 - Pilares da Liderança Militar
Fonte: Estado Maior do Exército Brasileiro (2011)

Em liderança e Comando entende-se como comando (chefia ou direção) o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança. Portanto, a autoridade legal, a administração e a liderança podem ser consideradas ferramentas para a ação de comandar (Estado Maior do Exército Brasileiro, 2011).

Portanto é um estilo de liderança de gestão vertical, em que existe uma figura principal que estabelece e mantém o caminho estratégico da organização, exercendo o poder e controle dos processos, tomando decisões que envolvem as operações organizacionais.

Na figura abaixo podemos verificar a relação entre liderança e comando, caracterizando a liderança como um elemento informal, mas desejável, do comando (Estado Maior do Exército Brasileiro, 2011).

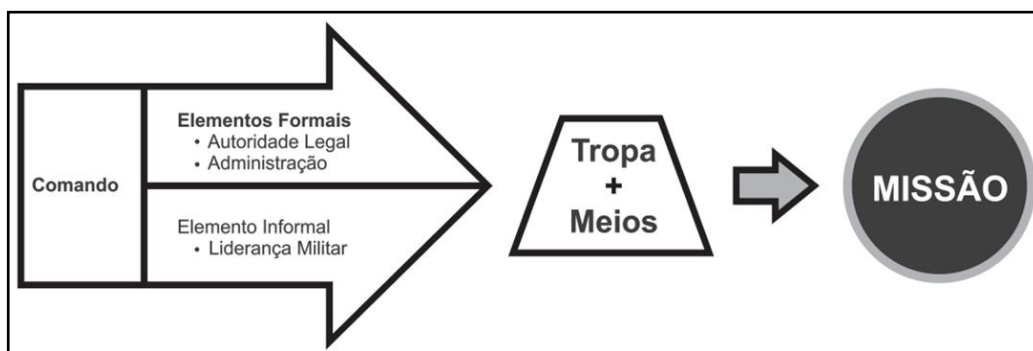


Figura 9 - Liderança Militar e Comando
Fonte: Estado Maior do Exército Brasileiro (2011)

De acordo com a Escola de Sargentos do Exército:

A ideia de ser-se líder e do significado da liderança estão presentes no espírito do homem praticamente desde a formação das primeiras sociedades, que pelas suas necessidades básicas de alimentação, proteção e segurança, que conduziram os indivíduos a viver em conjunto. A liderança é um fenômeno que está intimamente ligado ao funcionamento dos grupos sociais e em especial das organizações e a psicossociologia como ciência social que se preocupa em compreender os comportamentos dos indivíduos, quando inscritos num grupo social, tem procurado estudar como a forma de pensar, de sentir e de agir dos indivíduos é influenciada pelas características dos grupos a que pertencem. Todos os grupos parecem necessitar de uma liderança, seja ela exercida de um modo mais discreto e informal ou de um modo formal e obrigatório.

O líder de um grupo pode surgir naturalmente ou ser imposto. O líder natural ou líder emergente, surge mais frequentemente nos grupos informais e, quase sempre, por força das circunstâncias. É o indivíduo que pelo seu saber, experiência ou capacidade de persuasão é reconhecido pelos outros membros do grupo como apto para os levar a atingir os objetivos desejados, quaisquer que eles sejam.

O líder imposto, é mais frequente nos grupos formais, como as organizações e, por isso, denomina-se líder formal. Este tipo de líder, embora seja escolhido pelas suas competências, é imposto pelo topo da organização e o seu poder no grupo é dado pela sua posição na hierarquia. Neste caso, os subordinados não participam na escolha do líder, sendo obrigados a aceitá-lo como tal, de acordo com as regras da organização. Assim sendo desencadeia-se o exercício do comando acompanhado de responsabilidade e

dos elementos de planeamento, organização, coordenação, execução e fiscalização, factores primordiais do líder de comando.

Embora estes dois líderes surjam de um modo diferente e tenham comportamentos diferentes, ambos partilham um requisito comum do processo de liderança: poder; o líder deve ter alguma forma de poder em relação ao grupo, para fazer com que as sugestões ou orientações sejam aceites pelos seus membros ou colaboradores.

Da mesma forma, que os estilos de liderança na gestão, também elencaremos os estilos de comando mais comuns, os quais correspondem à postura do comandante frente aos seus comandados.

Conforme o Estado Maior do Exército Brasileiro (2011):

Estilo de Comando Autocrático: Esse estilo de comando dá ênfase à responsabilidade integral do comandante, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O comandante é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação. O comandante, quando no uso desse estilo de comando, centraliza todas as decisões e não se utiliza do assessoramento dos seus subordinados para o estudo da situação. A experiência indica que esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os comandados;

Estilo de Comando Participativo: Nesse estilo de comando, o comandante encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo. Ao adotar o estilo participativo, o comandante procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões, para depois decidir. Com isso, poderá obter, com maior facilidade, um verdadeiro envolvimento de todos os integrantes do grupo no atingimento de seus objetivos, pois as pessoas ouvidas tendem a se sentirem corresponsáveis tanto no êxito, quanto no insucesso das ações que forem empreendidas;

Estilo de Comando Delegativo: O estilo de comando delegativo é mais indicado para grupos que tratam de assuntos de natureza técnica. O comandante, nessas situações, atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Nesses grupos, os conhecimentos e experiências dos comandados poderão estar no mesmo patamar ou acima dos conhecimentos e experiências do comandante, o qual dependerá de assessoramento para a tomada da decisão.

A base da liderança encontra-se no servir ao próximo, colocando as necessidades dos outros antes das suas próprias necessidades, servindo sua equipa, motivando e ajudando as pessoas a crescerem-se e desenvolverem-se profissionalmente, e através de um forte engajamento e cultura organizacional desenvolverem o sentimento de pertença, para que possam alcançar os seus objetivos. O respeito é conquistado quando se é líder, não quando se torna líder, ouvindo e tratando as pessoas com respeito e dignidade, oferecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável. Portanto, deve ser acessível, cívico, humilde e delicado no trato social, comunicando com clareza e objetividade, seja pela positiva como pela negativa e não desmerecendo em momento algum as opiniões dos liderados, pois a colaboração de todos é que coloca a organização no caminho do sucesso.

2.4.3.2 Motivação

A psicologia diz que a motivação constitui um dos processos integrantes do ato voluntário. Motivar é criar energia superadora de obstáculos. Criar pontos de interesse para orientar a ação (Escola de Sargentos do Exército, 1996).

Do ponto de vista da administração, a motivação é a disposição de alcançar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual (Chiavenato, 2022).

Para Marcondes (2023), motivação é aquilo que serve de inspiração, estímulo, incentivo. Pode-se compreender que a motivação é um desejo, impulso uma energia que vem do interior de cada indivíduo. Força que conduz a pessoa a um objetivo, uma necessidade.

O requisito básico para ser um bom sargento é ser um perspicaz reconhecedor do caráter humano, um mestre em motivação e um grande comunicador, alguém que realmente conheça a natureza humana. Muito de o trabalho militar básico é, de forma inerente, "sociológico" (Burgess, 2004, citado por Proctor, 2010, pag.32) .

De acordo com o dicionário Merriam-Webster, a palavra "motivação" vem de "motivo", que significa as necessidades, os desejos, as vontades ou os impulsos dentro de um indivíduo. Motivação é o processo de estimular as pessoas a agirem para atingir certos objetivos (Islam, 2021).

Pela sua relevância e importância, a motivação tem sido no dia-a-dia das pessoas, objeto de estudo de diversas áreas. Um dos resultados mais assertivas dessas pesquisas foram as Teorias Motivacionais, onde na qual pretendemos realçar apenas duas:

1. Teoria da Motivação da Hierarquia das Necessidades

A Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma teoria da psicologia que visa explicar as causas da motivação humana com base na busca de diferentes níveis de necessidades (Marcondes, 2021b) (ver anexo IV).

Segundo Marcondes (2021a):

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma teoria motivacional desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, em 1943, que sugere que o comportamento humano é motivado e influenciado por necessidades humanas, onde a medida que o indivíduo vai suprimindo suas necessidades, novas outras vão surgindo, e este processo é cíclico, ou seja, as pessoas nunca estarão totalmente satisfeitas.

2. Teoria da Motivação de ERG ou ERC

Segundo Bateman e Snell (1998, p.366), citado por Marcondes (2021c), a Teoria ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) ou em português, ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), é uma teoria das necessidades humanas mais avançadas que a de Maslow. Enquanto a teoria de Maslow tem grande aplicabilidade geral, a Alderfer orienta a sua expressamente para o entendimento das necessidades das pessoas no trabalho (ver anexo V).

Conforme Marcondes (2021c) de acordo com a teoria ERG:

A teoria ERG propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo. Assim, enquanto Maslow diria que auto-realização é importante para as pessoas só depois que seus outros conjuntos de necessidades são satisfeitos, Alderfer afirma que as pessoas, particularmente as pessoas que trabalham em nossa sociedade pós-industrial podem ser motivadas a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento simultaneamente.

A motivação é um fator crucial para compreender o comportamento humano, e diversas teorias foram desenvolvidas para explicá-la.

A Teoria das Necessidades de Maslow proposta por Abraham Maslow, é representada por uma pirâmide hierárquica que organiza as necessidades humanas em cinco níveis, dos mais básicos aos mais complexo. A teoria sugere que as pessoas buscam satisfazer essas necessidades de forma sequencial, priorizando as mais básicas antes de focar nas superiores.

Clayton Alderfer propôs a Teoria ERG como uma adaptação de Maslow, simplificando e flexibilizando os conceitos. Ela organiza as necessidades em três categorias. Diferentemente de Maslow, Alderfer sugere que essas necessidades não precisam ser satisfeitas em ordem hierárquica. Além disso, introduz o conceito de frustração-regressão, no qual, se uma necessidade de nível superior não pode ser atendida, o indivíduo pode focar em uma necessidade de nível inferior já satisfeita.

Ambas as teorias oferecem insights valiosos sobre a motivação, mas a abordagem ERG é considerada mais adaptável a contextos variados e indivíduos com prioridades diversas com foco no crescimento e desenvolvimento pessoal.

2.4.3.3 Processo decisório

Processo decisório ou processo da tomada de decisão, pode ser entendido, de maneira ampla, como o conjunto de ações e fatores dinâmicos destinados a facilitar a escolha da melhor entre as diversas opções disponíveis em uma determinada situação (Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas, 2019).

Processo decisório é uma ação organizada e sistemática de escolher a alternativa mais adequada frente a uma circunstância. Visa minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que, comparativamente, haverá sucesso entre o antes e depois da decisão.

É um processo que se inicia na identificação de um problema, desenvolvimento de modalidades de ações em busca de melhores soluções para se atingir o estado final desejado. Portanto, pela unidade de esforços e entendimento compartilhado aumenta a probabilidade de acertar nessa escolha e alcançar os objetivos desejados.

A. Elementos do Processo Decisório

Segundo Chiavenato (2003, p.348), citado por Marcondes (2021b), Os seis elementos do processo decisório, são:

- O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
- Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.
- A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

B. Etapas do Processo Decisório

De acordo com Certo (2005), Chiavenato (2010), Maximiano (2009) e Robbins (2010), citado por Marcondes (2021b):

Ressaltam que o processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela será afetada pelas características pessoais e percepção do tomador de decisões. Na tentativa de minimizar esses erros e chegar a um melhor resultado, deve-se efetuar um processo organizado e sistemático, sugerem algumas etapas a serem seguidas:

1. Identificar um problema existente;
2. Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
3. Selecionar a mais benéfica das alternativas;
4. Implementar a alternativa escolhida;
5. Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Resolver um problema significa simplesmente representa-lo de modo a tornar a solução transparente. Uma decisão complexa é como um grande rio, desenhando de seus muitos afluentes as inúmeras premissas de que é constituído (Simon, 1972, citado por Prof. Luiz Roberto, 2022).

Para Prof. Luiz Roberto (2022):

Para inúmeros especialistas, a maior força que a Liderança dispõe é a capacidade de ouvir colaboradores, atuar em conjunto e, principalmente, superar os mais diversos obstáculos existentes no processo decisório. Liderar não é uma atribuição relacionada a uma posição na hierarquia. A Liderança com qualidade é dependente de disciplina, foco no objetivo e muita atenção aos pormenores

Incluir os funcionários no processo decisório demonstra confiança nas suas competências e valoriza as suas contribuições, promovendo um ambiente colaborativo e inclusivo. Essa participação favorece soluções criativas e inovadoras, ao integrar diferentes perspectivas e experiências, resultando em estratégias mais eficazes e adaptáveis. Além disso, reforça o comprometimento e a responsabilidade dos colaboradores, pois ao influenciarem decisões que impactam o seu trabalho, tornam-se mais motivados a contribuir para o sucesso organizacional. A comunicação interna também é fortalecida, com funcionários mais informados sobre as decisões e seus fundamentos. Essa prática aumenta o engajamento, satisfação e retenção de talentos, ao permitir que os colaboradores se sintam ligados à missão da organização. Ao mesmo tempo, possibilita a identificação rápida de problemas operacionais e a apresentação de soluções práticas. Finalmente, a inclusão no processo decisório fomenta uma cultura organizacional de confiança, transparência e pertença, onde os funcionários se sentem respeitados, fortalecendo a coesão interna e o compromisso com os objetivos institucionais (Rodrigues, 2024).

A liderança eficaz vai além de comandar; trata-se de inspirar e colaborar, promovendo um ambiente onde cada colaborador se sente valorizado. Ao envolver os membros da equipa no processo decisório, o líder fortalece o engajamento, estimula a criatividade e aumenta o senso de responsabilidade. Essa abordagem favorece a inovação, a produtividade e uma cultura organizacional resiliente, gerando valor sustentável para todos.

3 Metodologia

Neste capítulo, podemos esboçar a metodologia utilizada nesta investigação, começando pelo método, tipo de pesquisa, procedimentos técnicos, a população e amostra, instrumento de recolha de dados, procedimento e tratamento de dados. A presente investigação incide sobre as Forças Armadas de Cabo Verde, direcionada aos Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional.

Segundo Trujillo Ferrari (1974), citado por Prodanov & Freitas (2013), Ciência é todo um conjunto de atitudes e de atividades racionais, dirigida ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação, e ainda Lakatos e Marconi (2007), citado por Prodanov & Freitas (2013), acrescentam que, além de ser “uma sistematização de conhecimentos”, ciência é “um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. Por sua vez, Método científico é um conjunto de mecanismos intelectuais e técnicos, adotados para alcançarmos o conhecimento, ou seja capacidade cognitiva e psicomotora, levando a verificação desse conhecimento adquirido (Prodanov & Freitas, 2013).

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com o objetivo de analisar a importância da formação dos Sargentos do Quadro Permanente no âmbito da Guarda Nacional das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV). A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender as percepções, experiências e expectativas dos militares em relação à formação, ao desenvolvimento da carreira e ao seu impacto na eficácia organizacional.

O método utilizado será o estudo de caso, centrado na Guarda Nacional, que permitirá uma análise aprofundada da realidade específica desse ramo. Este enfoque possibilitará identificar práticas, lacunas, necessidades formativas e as implicações diretas da formação ou da sua ausência na motivação e no desempenho dos Sargentos do QP.

A recolha de dados foi realizada por meio de:

- Análise documental, envolvendo a consulta de regulamentos militares, estatutos, entre outros.
- Entrevistas semiestruturadas, aplicadas a todos os Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional e responsáveis pela formação nas FACV;

- Observação direta dos contextos de formação e do ambiente de trabalho, sempre que possível, para melhor compreender a realidade prática do desenvolvimento profissional.

A análise dos dados foi conduzida através de técnicas de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, categorias e relações relevantes para responder à pergunta de partida e às questões derivadas.

Esta metodologia permitirá não apenas alcançar os objetivos do estudo, mas também gerar recomendações práticas para a implementação de um Curso de Formação de Sargentos alinhado às necessidades operacionais e estratégicas da Guarda Nacional e das FACV.

3.1 Opção metodológica: Tipologia do estudo (exploratório e descritivo)

A pesquisa de informação é um dos aspetos fundamentais na elaboração de um trabalho académico, permitindo por exemplo, que no início do estudo se avalie o ponto de situação (“estado da arte”) sobre o tema do trabalho e que se refira o que é que já existe acerca do tema (por exemplo, que estudos foram produzidos e o que é que a literatura diz) (Lousã, Santos, & Cabral, 2018). Para o efeito, na fase de exploração podemos recorrer, entre outros meios, a entrevistas exploratórias e de leitura de livros, revistas científicas e /ou profissionais, artigos científicos impressos ou recolhidos a partir da Internet e jornais.

Segundo Prodanov & Freitas (2013), Podem ser classificados segundo a sua natureza, objetivos e procedimentos, conforme a seguinte ilustração:

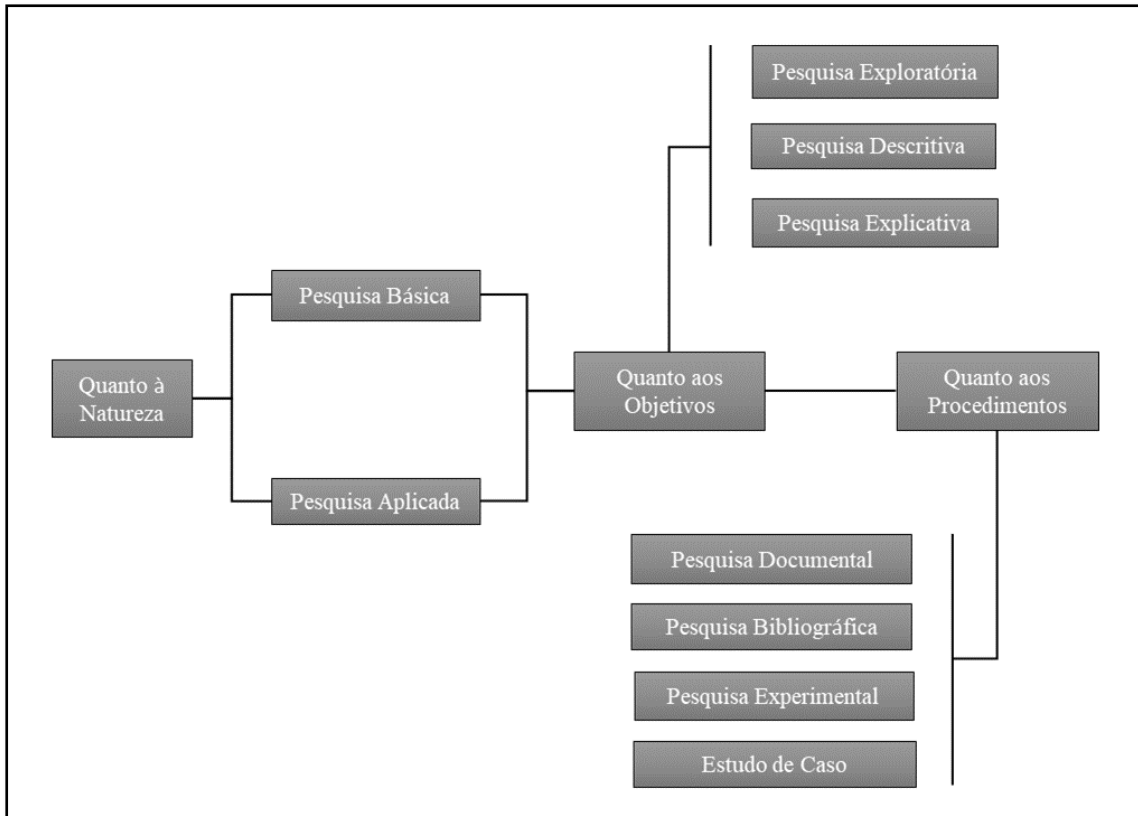


Figura 10 - Tipos de pesquisa científica
 Fonte: Adaptado de Silva (2004)

Pesquisa pode ser definida como o processo lógico e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo primordial é encontrar soluções para problemas através da utilização de técnicas científicas (Gil, 2008). Para Tozzoni-Reis (2009), pesquisa como trabalho científico, é definida como "uma atividade intencional, processual e complexa de produção de conhecimentos para a interpretação da realidade.

Para Prodanov & Freitas (2013), pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema de pesquisa o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Dessa forma, de modo a atingir os objetivos preconizados para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva, que nos permitirá estabelecer uma relação entre variáveis e, também, devido as deficientes conhecimentos sistematizados na área, buscando assim uma compreensão geral do problema. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Os estudos de caráter exploratórios, se efetuam quando o objetivo da investigação tenha sido abordado muito pouco ou mesmo em nenhum momento (Sampieri, 1998, citado por Galvis, 2006). E ainda refere que:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias o sugerir afirmaciones verificables (Sampieri, 1998, citado por Galvis, 2006).

Para uma melhor compreensão do fenómeno também se optou pelos estudos descritivos com o objetivo principal de descrever as características de uma população ou fenómeno, estabelecendo assim relação entre variáveis.

Na perspectiva de Sampieri (1998), citado por Galvis (2006):

Os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características, e os perfis das pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos e qualquer outro fenómeno que se submeta a análise. Os estudos de caráter descritivo, procuram especificar as propriedades importantes do objeto de investigação.

Para Prodanov & Freitas (2013), pesquisa científica é a realização de um estudo planeado, sendo o método de abordagem do problema de pesquisa o que caracteriza o aspeto científico da investigação. O termo pesquisa significa, segundo Ferreira (1986), citado por Tozzoni-Reis (2009), indagação ou busca minuciosa para averiguação da realidade, investigação, inquirição, investigação e estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento.

Quanto à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Barros e Lehfeld, (2000, p. 78), explicam que a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de produzir conhecimento para a aplicação imediata dos resultados, com o objetivo de "[...] contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade".

3.1.1 Abordagem de investigação

De acordo com Lousã *et al.* (2018):

“Investigar” implica “procurar”, sendo necessário para o efeito definir um conjunto de procedimentos articulados entre si e obedecendo a um “fio condutor”, para alcançar os objetivos estabelecidos. E, ainda diz que dependendo dos objetivos do trabalho, pode ser necessária uma investigação com recurso a uma metodologia qualitativa, ou a uma metodologia quantitativa, ou a ambas.

A metodologia de investigação qualitativa está, geralmente associada a uma estratégia de investigação intensiva, em que o fenómeno é estudado em profundidade. Neste tipo de investigação há normalmente uma certa proximidade entre o investigador e o fenómeno ou público investigado. Um exemplo é o “estudo de caso”.

Ainda segundo Lousã *et al.* (2018), a metodologia de investigação quantitativa, geralmente está associada a uma estratégia de investigação extensiva, isto é, centra-se na quantidade, procurando abranger o maior número possível de sujeitos, para se encontrar regularidades nos comportamentos, e deste modo, generalizar os resultados. Na figura seguinte são apresentadas as principais características associadas a cada uma das estratégias de investigação:

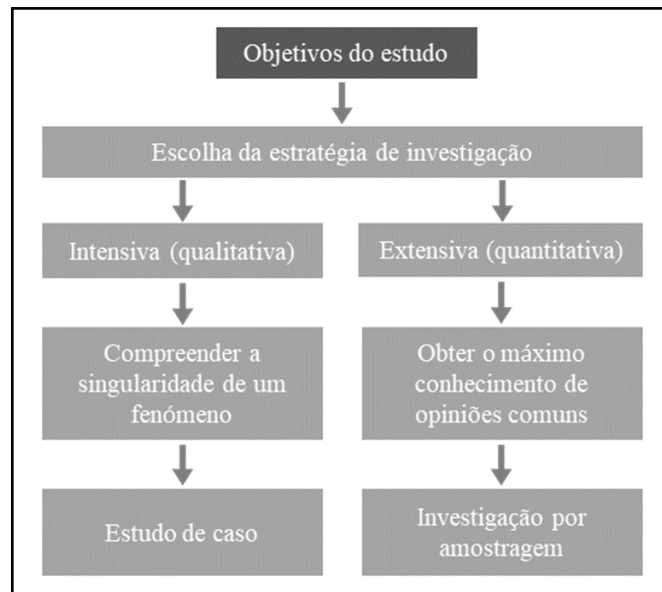


Figura 11 - Estratégias de investigação
 Fonte: Lousã *et al.* (2018)

Na visão de Prodanov & Freitas (2013):

No desenvolvimento da pesquisa de carácter quantitativo, devemos formular hipóteses e clarificar a relação entre as variáveis para assegurar a exatidão dos resultados, impossibilitando contradições no processo de análise de interpretação. Os autores afirmam que “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem um ambiente como fonte direta de dados. O pesquisador mantém contacto direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

A junção de técnicas qualitativas e quantitativas tem como objetivo final a produção de inferências mais sólidas sobre a realidade (Small, 2011).

A estratégia de investigação escolhida foi a abordagem mista, que, de acordo com (Levitt *et al.*, 2018), combina a estratégia quantitativa com a qualitativa num único projeto.

Esta investigação usou duas abordagens simultaneamente: inquérito por entrevista (qualitativo), e outro por questionários (quantitativo) com a população alvo, ou seja, Sargentos de QP da Guarda Nacional, todos elementos essenciais e importantes para se obter os dados e informações para o estudo.

3.1.2 Estudo de caso análogo entre Cabo Verde e os seus países parceiros no âmbito da formação de sargentos

Neste ponto será efetuada uma análise comparativa relativamente à formação de sargentos que os Exércitos dos Estados Unidos da América, Brasil, Portugal e Cabo Verde, proporcionam aos seus sargentos.

Segundo Exército Portugal (2022):

Os Sargentos são o elo de ligação fundamental entre a decisão e a execução. Supervisionam e comandam equipas, nomeadamente Secções, certificando-se, ou criando as sinergias necessárias, para que os Militares sobre o seu comando possuam as competências certas e os conhecimentos técnico-táticos que possibilitem o cumprimento das missões.

Aos sargentos do Exército, de acordo com as respetivas armas e serviços, incumbe, genericamente, o exercício de funções nos comandos, forças, unidades, serviços e organismos do Exército e em forças conjuntas ou combinadas e quartéis-generais dos respetivos comandos, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos, nacionais e internacionais, exteriores ao Exército.

Durante a sua carreira, de acordo com o Posto que detenha e o nível de responsabilidade, o Sargento do Exército pode ser nomeado para o exercício de funções de acessoria, chefia, coordenação de natureza técnica e todas as outras funções próprias da sua especialização técnica e operacional, bem como para exercer funções de formação e de natureza administrativo-logística.

De acordo com Proctor (2010):

A função do sargento, possui pesados encargos sobre a tomada de decisão, isso porque atual guerra irregular, criou o conceito de “cabo estratégico”. O termo descreve a situação onde militares de baixo escalão, como um cabo ou sargento, precisam tomar decisões rápidas, com efeitos significativos ao nível estratégico, ao invés de apresentar alterações, somente no aspeto tático ou operacional, como era antes. As suas decisões, possuem um caráter fundamental na imagem da corporação e justamente por isso, eles precisam passar por um treinamento voltado para a liderança. Isto significa, que todos os militares, de soldados à generais precisam ter a mesma base de conhecimento circunstancial, para poder tomar decisões corretas, éticas e efetivas.

O sargento constitui um elemento fundamental na estrutura das Forças Armadas e será chamado a cumprir novas obrigações e a desempenhar funções de maior responsabilidade. São a espinha dorsal da cadeia de comando e permitem, com a sua ação e supervisão direta, que as unidades militares, navios e aeronaves operem corretamente, com segurança, oportunidade, e, eficácia e eficiência operacional.

3.1.2.1 EUA









Para Caiado (2024):

Nos Estados Unidos, a educação e o treinamento dos *Noncommissioned Officers* (NCOs) passam por um sistema profissional de educação militar (PME) que inclui cursos tanto presenciais quanto à distância. O sistema é estruturado em vários níveis (*level*) de liderança, começando com o *Basic Leader Course* (BLC) e avançando através do *Advanced Leader Course* (ALC), *Senior Leader Course* (SLC), *Master Leader Course* (MLC), até o *Sergeant Major Course* (SMC), cada um projetado para preparar NCOs para liderança em diferentes níveis da organização. Essa estrutura é complementada pelo *Nominative Leader Course* (NLC) para preparação em liderança estratégica.

Nos Estados Unidos, a evolução da formação de NCOs reflete uma adaptação às demandas de um ambiente operacional cada vez mais complexo e tecnologicamente avançado. O sistema de PME (*Professional Military Education*) para NCOs, particularmente através do *Noncommissioned Officer Professional Development System* (NCOPDS), tem enfatizado o desenvolvimento de competências que transcendem o domínio técnico e tático tradicional, incluindo habilidades de liderança adaptativa, capacidade de tomar decisões complexas e competências interpessoais avançadas. A inclusão do curso de Master Leader e a possibilidade de obtenção de graus acadêmicos através de programas como o oferecido pelo *U.S. Army Sergeant Major Academy* (USASMA) ilustram a busca por uma formação que prepare os NCOs não apenas para desafios militares, mas também para uma liderança efetiva em um contexto amplo e variado.

Os postos da categoria de sargentos, são designadas de Praças e são conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 - Postos e Nível do Exercício dos EUA (Sargentos)

Course	BLC	ALC	SLC	MLC	MLC	SMC	SMC	NLC
Level	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 5	Level 6	Level 6	Level 7
Insignia								
Rank	Sergeant	Staff Sergeant	Sergeant First Class	Master Sergeant	First Sergeant	Sergeant Major	Command Sergeant Major	Sergeant Major of the Army

Fonte: Elaboração própria com base no U.S. Army (2020, 2024)

Níveis salariais por posto dos Sargentos dos EUA

Por falta de informação muitas pessoas não percebem a diferença entre o nível de salário e o nível de formação dos militares, dessa forma será necessário ter em atenção o que são níveis de salários das forças armadas dos EUA (ver apêndice I e II).

3.1.2.2 Brasil

De acordo com a Escola de Sargentos das Armas (2016):

A Escola de Sargentos das Armas (ESA) é o Estabelecimento de Ensino de Nível Superior (Tecnólogo) do Exército Brasileiro, responsável pela formação e graduação de Sargentos Combatentes de Carreira das Armas (CFGS) de: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações.

A formação do aluno da ESA é dividida em dois períodos: Primeiro Ano e Segundo Ano do CFGS. O Primeiro Ano do CFGS é realizado em 13 (treze) Unidades Escolares Tecnológicas do Exército (UETE), supervisionadas pela ESA, localizadas de norte a sul do território nacional. Este período tem a atual duração de 44 (quarenta e quatro) semanas e antecedendo e preparando o aluno para o período de qualificação. Com a implantação do Curso de Tecnólogo, o período básico terá a duração aproximada de 44 (quarenta e quatro) semanas. Após a conclusão do primeiro ano, o aluno escolhe sua qualificação militar de Sargentos, conforme mérito intelectual. O segundo ano terá a duração de 44 semanas. No que diz respeito às Armas, o segundo ano é conduzido integralmente, na ESA. No que tange a logística, o segundo ano é realizado na Escola de Sargentos de Logística (EsSLog), no Rio de Janeiro/RJ e no que se refere ao segundo ano de Aviação do Exército, esta é realizada no Centro de Instrução de Aviação do Exército, em Taubaté/SP (CIAVEx).

Neste ano, bastante dinâmico, o aluno recebe instruções específicas das armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações, oportunidade em que o espírito de corpo da arma desenvolvido é consolidado.

A formação profissional do Sargento Combatente de Exército é a razão de ser da Escola. Ao final do curso, o concluinte é declarado 3º Sargento de Carreira Combatente do Exército Brasileiro e ocupará os cargos previstos nos Quadro de Organização da Força Terrestre. Ainda neste contexto, ressalta-se a liderança junto às pequenas frações tão necessária para enfrentar os desafios do século XXI com profissionalismo e comprometimento com o nosso Exército Brasileiro.

De acordo com o site da Estratégia Militares - Cursos Online para Concursos Militares (2024):

O Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS) é a nova denominação do Curso de Formação de Sargentos (CFS) do Exército Brasileiro. A mudança na denominação do curso está diretamente relacionada à alteração do grau de instrução dos concluintes. No CFS, o formando obtinha formação técnica, enquanto que, atualmente, o concluinte do CFGS recebe a formação superior de tecnólogo.

Com esse intuito, a formação é intensiva e possui caráter de internato para que os alunos sejam inseridos com rapidez ao mundo castrense. Dessa forma, a formação passa por três períodos. São eles:

Primeiro ano: no ano seguinte ao da aprovação na ESA, os candidatos são convocados para ingressar em uma das Unidades Escolares Tecnológicas do Exército (UETE). Nessas unidades, os alunos passam pelo Período Básico cuja formação introduz à vida castrense durante 44 semanas;

Segundo ano: os aprovados no primeiro ano passam para o segundo ano, cuja duração é de 44 semanas. Assim, tornam-se alunos de uma das três escolas de formação de Sargentos do Exército: ESA, CIAvEx ou EsSLog. Durante esse ano ocorre o Período de Qualificação;

Estágio Profissional Supervisionado: ao final dos dois anos, os alunos são elevados à graduação de 3º sargento. Logo em seguida, ocorre a designação para uma das diversas organizações militares do Brasil. O serviço militar é iniciado com o período de estágio. Após essa etapa final, inicia-se, de fato, a carreira de sargento no EB.

No topo da hierarquia de praças graduadas encontra-se o Subtenente que faz a ponte entre os Oficiais e as Praças Graduadas, estabelecendo o elo de ligação entre o comando e a tropa no desempenho de cargo ou função de Adjunto de Comando.

De acordo com o Guia do Adjunto de Comando da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2019):

O cargo de Adjunto de Comando foi oficialmente criado, em caráter experimental, em 22 de maio de 2015, por meio da Portaria do Estado-Maior do Exército Nr 103, com os objetivos macros de valorizar a carreira do graduado, atrair, motivar e manter recursos humanos adequados às necessidades da Força Terrestre e, principalmente, contribuir para o fortalecimento da Dimensão Humana do Exército. Este novo cargo foi destinado a ser ocupado por praças com destacada liderança, com reconhecida competência profissional e ilibada conduta pessoal. As atribuições do Adjunto de Comando, em todos os níveis de atuação, contemplaram a participação das praças na gestão da OM e a obtenção de sua operacionalidade, bem como, questões relativas ao moral, ao bem-estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à disciplina e ao apoio à família militar.

O Adjunto de Comando deve utilizar sua experiência, conhecimento, motivação e liderança adquiridos ao longo da vida militar, sendo encarregado de transmiti-los a seus pares e subordinados, a fim de concorrer para o bom cumprimento da importante missão de assessorar o Comando em situações e assuntos relacionadas às praças e em outras concernentes à rotina da Unidade. Para tanto, deve se

comunicar com clareza e, principalmente, com a sabedoria de bem ouvir. O Adjunto de Comando passou a ser integrante do Estado-Maior Especial da OM e sua participação é importante para o estabelecimento de um clima organizacional positivo, promovendo o desenvolvimento da camaradagem, do espírito de corpo e da coesão, encorajando a iniciativa e a participação, tendo sempre como foco o aprimoramento do subordinado como pessoa e como militar.

Este mesmo guia frisa que em prol desta estrutura foi criado o cargo de Adjunto de Comando, fruto do processo transformação constante e preciso de visão e percepção sistêmica do processo, tendo consciência de que nada é imutável. (...) nesta ótica a assessoria que os Adjuntos de Comando podem prestar, precisa estar profundamente fundamentado na hierarquia e disciplina, no conhecimento técnico, na valorização, na responsabilidade, no gerenciamento de conflitos, no fortalecimento da Instituição, na percepção, no exemplo, na credibilidade e com o firme propósito de manter a união da tropa. É, sim, uma função de assessoria que ouve, compreende e mapeia problemas, apresentando linhas de ação, visando à tomada de decisão para a solução de problemas.

Assim sendo, segundo a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2019):

O Adjunto de Comando, integrante do Estado-Maior Especial da OM, é o assessor do Comando para questões relativas às praças...” e ainda incumbe “ assessorar o Comandante sobre questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, com destaque nos assuntos relativos à moral da tropa, ao bem estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à instrução, ao apoio à família militar, à saúde, à assistência social, à justiça e a disciplina, e em processos decisórios atinentes as praças, tais como concessão de condecorações, promoções, movimentações, designações para Cursos e Estágios, dentre outros;”

O Curso de Especialização Básica (CEB) tem por objetivo especializar os 3º Sgt para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções peculiares existentes nos Quadros de Cargos Previstos (QCP) das diversas Organizações Militares (OM).

O Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) destina-se a capacitar o 1º Sargento para a promoção a Subtenente, ampliando seu conhecimento profissional e habilitando-o para o futuro ingresso na carreira de Oficiais do Quadro de Administração (QOA).

Os postos da categoria de sargentos, são designadas de Praças Graduadas e são conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 - Postos e Nível do Exército do Brasil (Sargentos)

Ensino ou Curso	CEB	CAS	CAS	Adj Cmdo
Nível ou Grau	Grau 1	Grau 1	Grau 1	Grau 1
Insígnia				
Posto	3º Sargento	2º Sargento	1º Sargento	Subtenente

Fonte: Elaboração própria com base no Exército Brasileiro (2024)

3.1.2.3 Portugal

O acesso ao Quadro Permanente do Exército na Categoria de Sargentos, só é possível através do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (CFS QP) e destina-se a Militares ou Civis com situação militar regularizada (Exército Portugal, 2022).

Segundo Fernandes (2015):

Por despacho do General CEME de três de outubro de 2001 foi aprovada a reestruturação do CFS passando a duração deste, a partir do ano de 2003, de três para dois anos letivos, dos quais o primeiro é ministrado na Escola de Sargentos do Exército (ESE) e o segundo nas Escolas das Armas e nas Escolas dos Serviços ou unidades equivalentes.

O nível escolar de admissão passa do 9º Ano para o 12º ano e os formandos do CFS terminam com sem alteração do grau académico de nível secundário, exceto o dos quadros especiais de Medicina, Diagnóstico e Terapêutica e Farmácia que mantêm o grau académico de nível superior (licenciatura ou mestrado) (GabCEME, 2003).

Relativamente à estrutura curricular do primeiro ano, destaca-se a atribuição de 70 tempos letivos à disciplina de Ética e Comando. Este destaque justifica-se na medida em que é revelador da importância que a organização dá à aquisição de competências no domínio da chefia direta e gestão de equipas.

De acordo com Exército Portugal (2022):

Atualmente o curso decorre debaixo da égide da do Instituto Universitário Militar (IUM) do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e simultaneamente do Exército, através da Escola Unidade Politécnica Militar (UPM) de Sargentos do Exército (ESE). Ao concluir o Curso, adquire um Curso Técnico Superior Profissional (CTSP), Nível V do Quadro Nacional de Qualificações obtendo também um vínculo permanente a um dos Quadro Especiais do Exército.

O sistema de formação conta com curso de Promoção a Sargento-Ajudante (CPSA), Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCH) e Curso de Adjunto do Comandante, Director ou Chefe, como formação contínua de progressão na carreira capacitando os sargentos para desempenho de cargos e funções em outros níveis.

Os postos da categoria de sargentos, do menos para o mais graduado, são conforme a tabela abaixo:

Tabela 3 - Postos e Nível do Exército de Portugal (Sargentos)

Ensino ou Curso	CFS - SEN	CFS-SEN	CFS-QP	CFS-QP	CPSA	CPSCH	CACDC
Nível ou Grau	Nível 4	Nível 4	Nível 5	Nível 5	Nível 5	Nível 5	Nível 5
Insignia							
Posto	2º Furriel	Furriel	2º Sargento	1º Sargento	Sargento-Ajudante	Sargento-Chefe	Sargento-Mor

Fonte: Elaboração própria com base na Direção-geral de Recursos da Defesa Nacional de Portugal (2024)

3.1.2.4 Cabo Verde

A formação dos Sargentos do Quadro Permanente em Cabo Verde, ainda não é uma realidade, isto, derivado a inexistência de escola para o efeito ou mesmo um modelo capaz de satisfazer as necessidades de formação deste profissional.

Em Cabo Verde, a formação do Sargento acontece no Centro de Instrução Militar do Morro Branco. Neste centro a formação ministrada é a formação dos sargentos do SEN (Serviço Efetivo Normal)². O curso tem uma duração de 2 meses e após completar o período de serviço efetivo, passará a situação de disponibilidade ou ingressa noutra regime que pode ser RV (Regime Voluntariado), RC (Regime de Contrato) ou QP (Quadro Permanente), mediante interesse de ambas as partes e qualificações técnicas profissionais.

De acordo com Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde (2020), obtidas as qualificações para o ingresso nos Quadros Permanentes nas escolas militares, que normalmente é exigido o 12º Ano de escolaridade e formação que habilite com a certificação de formação profissional de nível III, complementada por tirocínio ou curso e estágio para os militares admitidos por concurso, este profissional inicia a sua carreira na Classe de Sargentos no posto de 2º Sargento.

O sistema conta com dois cursos de promoção, cujos, Curso de Promoção a Sargento Principal (CPSP) e Curso de Promoção ao Sargento-Chefe (CPSCH).

Os postos da categoria de sargentos, do menos para o mais graduado, são conforme a tabela abaixo:

Tabela 4 - Postos e Nível do Exercício de Cabo Verde (Sargentos)

Ensino ou Curso	12º ano ou CFS - SEN	12º ano ou CFS - SEN	12º ano e Formação profissional ou CFS-QP	12º ano e Formação profissional ou CFS-QP	CPSP	CPSCH	
Nível ou Grau	Nível 4	Nível 4	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3
Insignia							
Posto	Furriel	Sargento	2º Sargento	1º Sargento	Sargento-Principal	Sargento-Chefe	Sargento-Mor



























Fonte: Elaboração própria com base nas Forças Armadas de Cabo Verde (2024)

² É militar em SEN o cidadão que, conscrito ao serviço militar obrigatório ou voluntário, presta serviço nas FA, decorrendo tal prestação desde o ato da incorporação até à data de passagem à situação de disponibilidade ou ao ingresso noutra forma de serviço efetivo e tem uma duração de 14 meses.

3.1.2.5 *Análise conclusiva*

Na abordagem que foi efetuada à formação dos sargentos do quadro permanente, é possível constatar que a formação nos exércitos dos EUA e do Brasil são semelhantes em alguns aspetos, pelo que considera, o fato de serem federações e quanto aos exércitos de Portugal e Cabo Verde, detêm uma estrutura hierárquica na classe de sargentos muito semelhantes, apenas com diferenças na denominação de alguns postos, mas quanto a formação não nos é possível comparar, visto que em Cabo Verde, a Formação de Sargentos do Quadro ainda não é uma realidade, sendo certo que neste quesito o exército de Cabo Verde tem sargentos com curso de sargento do quadro permanente realizados tanto nas escolas do exército português como do exército brasileiro. É de salientar os Cursos de Promoção à Sargento-Principal e Sargento-Chefe que tem contado com uma forte cooperação técnico-militar portuguesa. Como mencionado acima verifica-se que Portugal e Brasil possuem uma escola de formação para esse fim, com modelos de formação e estruturas curriculares bem delineadas para uma adequada capacitação destes profissionais, para os fins pressupostos de perfil desejado, no desempenho de funções nos vários níveis de liderança e responsabilidade, que se pretende alcançar.

Tabela 5 - Comparação postos correspondentes entre os países parceiros

Estados Unidos da América								
Ensino ou Curso	BLC	ALC	SLC	MLC	MLC	SMC	SMC	NLC
Nível ou Grau	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 5	Level 6	Level 6	Level 7
Insignia								
Posto	Sergeant	Staff Sergeant	Sergeant First Class	Master Sergeant	First Sergeant	Sergeant Major	Command Sergeant Major	Sergeant Major of the Army
Brasil								
Ensino ou Curso	CEB	CAS	CAS			Adj Cmdo		
Nível ou Grau	Grau 1	Grau 1	Grau 1			Grau 1		
Insignia								
Posto	3º Sargento	2º Sargento	1º Sargento			Subtenente		
Portugal								
Ensino ou Curso	CFS - SEN	CFS-SEN	CFS-QP	CFS-QP	CPSA	CPSCH	CPSCH	
Nível ou Grau	Nível 4	Nível 4	Nível 5	Nível 5	Nível 5	Nível 5	Nível 5	
Insignia								
Posto	2º Furiel	Furiel	2º Sargento	1º Sargento	Sargento-Ajudante	Sargento-Chefe	Sargento-Mor	
Cabo Verde								
Ensino ou Curso	12º ano e CFS - SEN	12º ano e CFS - SEN	12º ano e CFS-QP	12º ano e Formação profissional	CPSP	CPSCH		
Nível ou Grau	Nível 4	Nível 4	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	Nível 4 e 3	
Insignia								
Posto	Furiel	Sargento	2º Sargento	1º Sargento	Sargento-Principal	Sargento-Chefe	Sargento-Mor	

Fonte: Elaboração própria

A formação de sargentos no Exército Brasileiro e Americano, apesar de compartilhar objetivos semelhantes, como preparar líderes capazes de comandar e motivar tropas, apresenta diferenças importantes em suas abordagens, estruturas e valores.

O Exército Brasileiro enfatiza a disciplina, a tradição, a hierarquia e o patriotismo, com foco na formação de líderes carismáticos e inspiradores. Já o Exército Americano prioriza a liderança, a iniciativa, a responsabilidade, a ética e o profissionalismo, com foco em líderes eficientes e eficazes, capazes de tomar decisões estratégicas em situações complexas.

As diferenças refletem a história, a cultura e as realidades de cada país. A formação militar, em ambos os casos, é um processo rigoroso e desafiador, que exige dedicação, disciplina e

compromisso com os valores e princípios do Exército. A comparação entre as duas formações contribui para um melhor entendimento das nuances e das especificidades da formação de sargentos em diferentes contextos, permitindo uma análise mais abrangente sobre as características e os desafios da liderança militar moderna.

De acordo com NATO (2014), citado por Fernandes (2015):

O Currículo da OTAN encontra-se estruturado respeitando o que se considera serem os níveis de desenvolvimento dos sargentos: Elementar, Intermédio; Avançado e Sargento-mor adjunto do comando, consoante o escalão em que as suas tarefas têm de ser desempenhadas. Com exceção do último nível, a base da sua organização assenta nos seguintes programas: “Profissão Militar” onde se procura desenvolver a identidade profissional e a integração da categoria no meio militar; “Ética, Comando e Liderança”, com a finalidade de identificar os elementos chave da liderança militar e da ética que sustenta a profissão militar e a condução da guerra; “Competências Essenciais aos Sargentos”, que visam o desenvolvimento pessoal do militar nos aspetos relacionados com a unidade, nomeadamente como instrutores ou gestores dentro da sua organização.

A comparação entre os sistemas de formação dos vários países revela uma tendência global na evolução da formação militar: a transição de um modelo focado quase exclusivamente em competências físicas e técnicas para um que abrange uma gama mais ampla de habilidades, incluindo liderança adaptativa, pensamento crítico e capacidade de gestão. Essa mudança reflete os desafios impostos por conflitos modernos, que exigem dos militares não apenas excelência física e técnica, mas também a habilidade de liderar em ambientes complexos e incertos.

Os EUA têm em execução planos de formação para os seus sargentos, que lhes garantem atualizações e novos conhecimentos adequados às funções que vão sendo chamados a desempenhar conforme a progressão na carreira. Paralelamente, esta organização militar disponibiliza certificação e reconhecimento externo a toda a formação que proporcionam aos seus sargentos.

Todos os sistemas refletem a importância da educação contínua e do desenvolvimento de liderança, com o sistema americano apresentando uma abordagem mais estratificada e formalizada para o desenvolvimento de carreira dos NCOs. Nos EUA, o foco está em alinhar o treinamento e a educação às necessidades de liderança em todos os níveis, integrando aprendizado institucional, autodesenvolvimento e experiência operacional. Este enfoque é evidente na reestruturação do sistema de PME para NCOs, visando uma educação mais eficiente e alinhada com as demandas de liderança atuais.

A forma distinta e estratificada dos postos em categorias e níveis responsabilidade, permite uma gestão de talentos do início ao fim da carreira, promovendo melhoria constante da gestão

de talentos, em como se tornar um sargento melhor, e, tudo isso passa por construir equipas mais coesas e consequentemente construir um líder melhor.

Enfim, é ter líderes excelentes, diversos e inclusivos em todos os níveis. De acordo com Proctor (2010), a liderança da caserna, se estabelece apoiada basicamente em três pilares: A proficiência profissional, o senso moral, os traços de personalidade e suas atitudes. O Manual de campanha do Exército Americano, identifica três atributos que um chefe precisa ter: carácter, presença e capacidade intelectual (Proctor, 2010).

Face ao exposto e tendo em consideração os pressupostos em que se baseava, verificou-se que, embora a Exército Americano tenham implementados sistemas de formação que garantem aos seus sargentos uma aprendizagem continuada e obrigatória ao longo da carreira, o mesmo não se verifica relativamente ao Exército de Cabo Verde, onde muitos se limitam apenas a formação básica de Sargentos SEN ou técnico-profissional e estes progredem até o final da carreira com deficitária capacitação para desempenho de funções, nos sucessivos postos ou níveis de responsabilidade alcançadas, Os Cursos de Promoção a Sargento-Principal e Sargento-Chefe é uma realidade, mas infelizmente não tem cabido a todos que vem se progredindo na carreira e o curso de Promoção a Sargento-Mor ainda não se encontra previsto no estatuto dos militares.

O Exército americano tem uma peculiaridade interessante no nível superior dos sargentos, relativo aos Sargentos-Mores que proporciona, valoriza, motiva e estimula os sargentos a terem uma carreira mais promissora quando se alcança esse nível.

Apesar das diferenças estruturais e de foco em certos aspetos do treinamento e educação, Brasil e EUA compartilham o objetivo comum de desenvolver líderes não comissionados altamente competentes, capazes de liderar com eficácia em um ambiente operacional dinâmico e desafiador. A ênfase na liderança, desenvolvimento profissional contínuo e a integração de conhecimentos técnicos e táticos são fundamentais em ambos os sistemas, refletindo a importância global da função dos sargentos como líderes cruciais dentro de suas respetivas forças armadas.

Uma diferença notável é a adaptação às mudanças tecnológicas e operacionais do ambiente de segurança, com os EUA implementando o NCOPDS (*Noncommissioned Officer Professional Development System*) para integrar de maneira mais eficaz o treinamento, a educação e a experiência dos NCOs. Este sistema visa fornecer um contínuo aprendizado que

prepara os NCOs para desafios complexos, promovendo um desenvolvimento profissional abrangente desde o início até os níveis mais altos de liderança estratégica.

Não existe, ainda, um sentimento geral e inequívoco de que é fundamental adequar continuamente os conhecimentos, as aptidões e as competências dos sargentos à medida que vão progredindo na carreira, proporcionando-lhes a oportunidade de aumentarem a sua produtividade, contribuindo para a eficiência operacional da organização em que estão inseridos.

A chave do sucesso do exército é a nossa flexibilidade e o desejo de mudar, segundo o Manual de Campanha (FM) 22-7.7, da USA Army (2009), citado por Proctor (2010).

No que concerne a flexibilidade organizacional Tenório (2004), afirma que seria uma tecnologia de gestão, que preconizaria a diferenciação integrada do processo de produção e organização do trabalho, em função das demandas externas e internas, sob uma trajetória de inovação tecnológica em condições de incerteza quanto ao futuro.

Enquanto que a mudança organizacional, segundo Chievenato (2010, p. 138), significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra diferente. A mudança implica transformação, perturbação, interrupção, rutura, dependendo de sua intensidade. Mas, outros autores discorrem sobre o conceito da mudança organizacional.

Bériot (1997) afirma que:

A mudança não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema passar de um estado a outro. A mudança acontece sempre que se modifica um objetivo, uma norma, uma regra, um comportamento repetitivo ou um processo de transformação.

Para Gil (2001):

A grande tarefa das organizações e dos seus gestores está em superar os desafios constantes que envolvem mudanças. O autor realça que as pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade.

A mudança raramente é fácil e nunca confortável. No entanto, se o Exército pretende satisfazer as exigências do futuro, os seus chefes precisam antecipar e estar preparados para mudanças (Morgado, 2017).

O conceito de flexibilidade organizacional reporta à capacidade de adaptação e mudança em resposta a estímulos tanto internos como externos à organização. A diferença entre este conceito e a mudança organizacional é a de este último se refere a mudanças efetivas que

ocorrem numa organização, enquanto que a flexibilidade organizacional visa aumentar a capacidade dessa mesma organização para permitir que as mudanças ocorram de forma mais fácil e célere, de forma contínua.

Tudo isto é fruto da globalização, derivado das diferenças interculturais e da inclusão, levando as organizações a se adaptarem e reinventarem no aproveitamento das oportunidades e no aparecimento de novos desafios da arena internacional, pois a educação deve se adequar a globalização e diversidade cultural.

A globalização cultural refere-se à transmissão de significados, ideias e valores ao redor do mundo para ampliar e intensificar as relações sociais (Islam, 2021). Portanto, a globalização advém da progressiva redução de barreiras e fronteiras, acelerado pela evolução das tecnologias de informação, comunicação e transporte, promovendo uma interdependência cada vez maior entre as economias, povos e culturas.

Nenhuma ação educativa pode prescindir de uma reflexão sobre o homem e de uma análise sobre suas condições culturais. Não há educação fora das sociedades humanas e não há homens isolados (Freire, 2011).

3.1.3 Descrição do universo/população/amostra do estudo

A definição do universo, da população-alvo e da amostra constitui uma etapa essencial na construção de qualquer investigação científica, pois delimita o campo empírico onde serão recolhidos os dados necessários para responder ao problema de pesquisa. Neste estudo, pretende-se analisar a importância do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente no desempenho funcional e no desenvolvimento da carreira militar, centrando-se no caso específico da Guarda Nacional das Forças Armadas de Cabo Verde. Assim, este ponto descreve o universo da pesquisa, a população abrangida e os critérios de seleção da amostra, bem como justifica a escolha da técnica de amostragem adotada, tendo em conta os objetivos e as limitações do estudo.

Uma investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Por vezes, a investigação centra-se em grupos muito alargados de sujeitos e instituições, documentos, etc, o investigador não tem tempo, nem recursos suficientes para recolher e analisar os dados para cada um dos casos da população (Miranda, 2009).

De acordo com Lousã *et al.* (2018),

Ao optar-se por uma estratégia de investigação extensiva é importante recolher um número alargado de opiniões. Nestes casos poderá ser necessário envolver um grande número de indivíduos na investigação.

Acontece que nem sempre é possível abranger a totalidade de indivíduos na investigação (população ou universo), obrigando a selecionar um subconjunto de indivíduos (amostra) para proceder ao estudo.

Neste âmbito a estatística é preciosa, já que se trata de uma disciplina orientada para a recolha, análise e interpretação de dados. É utilizada para descrever, explicar e determinar possíveis correlações causa-efeito que permitem compreender melhor as situações que representam, tanto em estudos observáveis como experimentais (Lousã *et al.*, 2018).

Uma noção fundamental em estatística é a de conjunto ou agregado, conceito para o qual se usam, indistintamente, os termos população ou universo, sendo, estes, o conjunto de unidades individuais com qualquer característica em comum que vai ser objeto de estudo (tratamento estatístico). Consiste, assim, na totalidade dos indivíduos que constituem o público-alvo que vai ser objeto de estudo. Outro conceito importante é o de unidade estatística ou indivíduo, que consiste em cada um dos elementos da população, podendo estes ser, por exemplo, pessoas ou resultados experimentais (Lousã *et al.*, 2018).

Hermano Carmo e Manuela Malheiro Ferreira definem população ou universo como: “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Estes elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos” (Carmo & Ferreira, 2008, p.209/ 2015, p. 169).

No entanto, nem sempre é possível estudar exaustivamente todos os elementos da população, pelo facto daquela ser infinita ou o estudo ser dispendioso, assim sendo, quando isso não é possível, estudam-se somente alguns deles, a que damos o nome de **amostra**. Entende-se por amostra o conjunto de dados e observações, recolhidos a partir de um subconjunto da população, que se estuda com o objetivo de tirar conclusões para a população de que foi recolhida (Lousã *et al.*, 2018).

A técnica designada por amostragem (processo de seleção de uma amostra) conduz à seleção de uma parte ou subconjunto de uma dada população ou universo que se denomina amostra, de tal maneira que os elementos que constituem a amostra representam a população a partir da qual foram selecionados (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209/2015, p.169).

Para obter uma amostra representativa, devem ser consideradas duas etapas (Lousã *et al.*, 2018):

1. Determinar os indivíduos que irão constituir a amostra;
2. Medir-lhes a representatividade.

A recolha da amostra é uma fase muito importante, pois esta deve ser tão representativa quanto possível da população que se pretende estudar. É a partir do estudo da amostra que se tiram conclusões para a população (Lousã *et al.*, 2018).

De acordo com Gil (2008):

Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenómeno se verifica. E ainda diz que pelos princípios fundamentais da amostragem a lei da regularidade estatística indica que um conjunto de n unidades tomadas ao acaso de um conjunto N terá provavelmente as características do grupo maior.

Dada a dispersão geográfica dos elementos que compõem o universo da pesquisa, localizados nas três regiões militares do país, e apesar do contributo das tecnologias de informação e comunicação para a facilitação dos contactos, verificaram-se limitações práticas que condicionaram o processo de recolha de dados. Na fase preliminar, alguns dos indivíduos com perfil adequado para a amostra demonstraram resistência ou dificuldades em fornecer as informações indispensáveis para o estudo. Por essa razão, optou-se por utilizar a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que, segundo Gil, (2008), consiste na seleção intencional dos participantes mais facilmente acessíveis ao investigador, quando as restrições logísticas e operacionais comprometem o alcance a todo o universo. De acordo com Flick (2009), essa estratégia permite maior agilidade na pesquisa, especialmente em contextos de difícil acesso ou quando há limitações temporais e orçamentais. Embora esta técnica tenha limitações quanto à representatividade estatística e generalização dos resultados (Creswell, 2010), procurou-se minimizar tais fragilidades estabelecendo critérios claros para a escolha da amostra e assegurando a diversidade dos participantes. Dessa forma, foi possível garantir que os dados obtidos são relevantes e suficientes para o alcance dos objetivos propostos e que a pesquisa se mantém cientificamente válida.

A amostragem por conveniência é utilizada quando a escolha dos participantes recai sobre os mais acessíveis ao pesquisador, embora comprometa a representatividade estatística, revela-se útil em contextos com restrições de acesso ou tempo.

Relativamente aos fatores mencionados acima, mais necessariamente ao nível de Confiança, Gil (2008), diz que de acordo com a teoria geral das probabilidades, a distribuição das informações coletadas a partir de amostras ajusta-se geralmente à curva "normal" (curva de Gauss), que apresenta valores centrais elevados e valores externos reduzidos, conforme figura.

Para Gil (2008) (ver anexo VI):

O **nível de confiança** de uma amostra refere-se à área da curva normal definida a partir dos desvios-padrão em relação à sua média. Numa curva normal, a área compreendida por um desvio-padrão à direita e um à esquerda da média corresponde a aproximadamente 68% de seu total. A área compreendida por dois desvios, por sua vez, corresponde a aproximadamente 95,5% de seu total. Por fim, a área compreendida por três desvios corresponde a 99,7% de seu total. Isso significa que, quando na seleção de uma amostra são considerados dois desvios padrão, trabalha-se com um nível de confiança de 95,5%. Quando, por sua vez, são considerados três desvios-padrão, o nível de confiança passa a ser de 99,7%.

Quanto ao **Erro Máximo Permitido**, os resultados obtidos numa pesquisa a partir de amostras não são rigorosamente exatos em relação ao universo de onde foram extraídas. Esses resultados apresentam sempre um erro de medição, que diminui na proporção em que aumenta o tamanho da amostra. O erro

de medição é expresso em termos percentuais e nas pesquisas sociais trabalha-se usualmente com uma estimativa de erro entre 3 e 5% (Gil, 2008).

Nesta investigação, o nosso universo diz respeito aos militares das FACV, direcionado aos sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional, colocados nos Comandos da 1ª RM, 2ª RM, 3ª RM e Operações Especiais. Porém, uma vez que o nosso estudo se encontra delimitado somente a Guarda Nacional, a nossa população é composta por 96 Sargentos do Quadro Permanente. A amostra diz respeito aos sujeitos, casos ou observações selecionadas da população em que se fundamenta a investigação, e a unidade estatística corresponde a cada um dos elementos que compõe a amostra (Rosado, 2017).

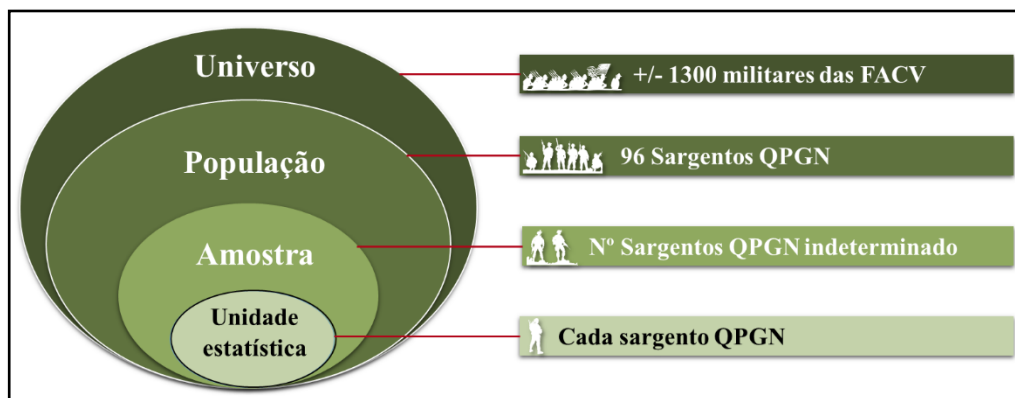


Figura 12 - Descrição do universo/população/amostra do estudo
Fonte: Elaboração própria

O tamanho da amostra normalmente é determinado por fatores, que segundo Gil (2008), podem ser:

- Amplitude do universo;
- Nível de Confiança Estabelecido

Embora a amostra seja de natureza não probabilística, por conveniência, considera-se que o número de respostas obtidas é relevante e suficiente para uma análise exploratória e interpretativa do fenômeno em estudo. A robustez do estudo resulta da triangulação metodológica, da coerência entre objetivos, instrumentos e análise dos dados, bem como da utilização de técnicas adequadas de análise qualitativa e quantitativa, nomeadamente a análise de conteúdo.

3.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha e tratamento de dados implica diretamente sobre os resultados e conclusões, daí o desafio da coleta e processamento de dados, bem como interpretação dos resultados é a efeméride que pode desequilibrar a balança da qualidade (A. T. A. da R. B. A. Alves *et al.*, 2021).

Segundo Alves *et al.*, (2021):

A natureza do inquérito por questionário e por entrevista como técnicas de recolha sistemática de dados como forma de poder responder a um determinado problema, e também uma reflexão crítica sobre “*focus group*”, enquanto técnica de recolha de dados para moderar, observar, escutar e focar na conversa de grupo. Salienta ainda uma outra técnica emergente, que surge da natural evolução da abordagem qualitativa e das ferramentas dedicadas, como o software específico, sem esquecer, é claro, a hegemonia da fotografia digital. Com “Imagens que contam histórias: o *Photovoice* e a Foto-elicitação na investigação qualitativa” constata-se a riqueza destas técnicas para mobilizar a exteriorização das perceções dos participantes acerca das imagens captadas, trazendo à tona as manifestações das memórias e das experiências individuais e coletivas.

Segundo Lousã *et al.*, (2018), para cada uma destas metodologias, existem diversos instrumentos de recolha de dados e métodos de observação, conforme a seguinte ilustração:



Figura 13 - Estratégias de investigação

Fonte: Lousã *et al.* (2018)

Associada à metodologia quantitativa existem instrumentos de recolha de dados, como o questionário de resposta fechada, entrevista estruturada e observação estruturada. Quanto a qualitativa o inquérito (questionário de resposta aberta ou entrevista não estruturada) e observação não estruturada (Lousã *et al.*, 2018).

Ainda de acordo com Alves *et al.*, (2021),

O inquérito por questionário e o inquérito por entrevista são técnicas de recolha de dados comumente utilizadas em investigação em Educação. O inquérito por questionário, sendo mais comum a sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um

determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações. Por sua vez, o inquérito por entrevista é muitas vezes associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos. Contudo, ambas as técnicas apresentam problemas teóricos e metodológicos próprios, assim como potencialidades e/ou desafios para a sua utilização em investigação em Educação.

A pesquisa documental é uma importante técnica de investigação sobre um determinado fato ou assunto; pois sem a referida técnica, corremos o risco de obtermos falsas pistas ou mesmo informação inconvenientes. Assim bebendo em Albarello (2011), a pesquisa documental expõe-se como uma técnica de recolha e verificação de informações, permitindo o acesso as informações precisas, escritas ou não, e desta forma constituir parte importante da informação que pretendemos para a investigação

3.2.1 Pesquisa documental/literatura existente

Segundo Tozzoni-Reis (2009), a pesquisa documental tem como principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo onde se procederá a coleta dos dados, é um documento, para análise produção de conhecimentos. A pesquisa documental em Educação é, portanto, uma análise que o pesquisador faz de documentos que tenham certo significado para a organização da educação ou do ensino.

Pesquisa documental visa seleccionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suportes estáveis (scripto, áudio, vídeo e informo) com vista a dela extrair algum sentido. Por outro lado, tem por objetivo executar essas mesmas operações relativamente a fontes indiretas (Carmo & Ferreira, 2008, p.73)

Uma revisão da literatura permite realizar a análise crítica de uma questão específica tendo em consideração os dados da investigação existente, tendo como objetivo básico a compreensão das perspectivas teóricas, resultados da investigação e questões da área estudada (Lousã *et al.*, 2018).

Ainda, segundo Lousã *et al.*, (2018),

A revisão da literatura permite contextualizar o tema, explorando a sua evolução histórica e teorias associadas, tendo como base documentos publicados, como livros, artigos, teses ou dissertações. Outra função importante, é a exploração das perspectivas teóricas relevantes e estabelecidas que tenham sido realizadas no passado e possam ser usadas para informar os estudos presentes e futuros. É provável que aparecem ideias alternativas e, às vezes, até contraditórias, mas é importante considera-las na literatura.

Depois de formular os objetivos de estudo procedemos a um levantamento de bibliografia existente sobre o tema do trabalho. Assim sendo, pesquisa bibliográfica “(...) deve ser utilizada como meio de clarificar problemas conceptuais e de fazer o ponto de situação dos conhecimentos da matéria em questão” (Carmo & Ferreira, 2008). Consiste num procedimento essencial, uma vez que nos coloca em contato com as teorias já existentes relativamente a problemática em estudo, permitindo assim um posicionamento adequado em relação a esta

matéria, possibilitando, dessa forma, a escolha da perspectiva que nos parece mais adequada para abordar o nosso objeto de investigação

3.2.2 O inquérito por questionário e por entrevista

O objetivo de um inquérito é obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações. Na maior parte dos casos, um inquérito propõe-se obter informações a partir de uma seleção representativa da população e, a partir da amostra, tirar conclusões consideradas representativas como um todo.

Para (Carmo & Ferreira, 2008), inquérito é um processo em que se tenta descobrir alguma coisa de forma sistemática e que em Ciências Sociais é usada de uma forma precisa para designar processos de recolha sistematizada, no terreno, de dados suscetíveis de poder ser comparados.

A entrevista constitui a aplicação dos processos fundamentais de comunicação humana. A entrevista permite ao investigador retirar informações e elementos reflexivos muito rico e matizados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na visão de Carmo & Ferreira (2008), em termos globais o objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista reduzindo por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador.

Segundo (Gil, 2008), a entrevista é, portanto uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Nesta mesma ótica e consoante o procedimento técnico que usamos, Freitas & Jabbour (2011), sugerem-se que, no estudo de caso a pesquisa seja sustentada por entrevistas, com indivíduos da organização que conhecem profundamente a rotina organizacional (...). Nesse aspeto foram entrevistados elementos essenciais e importantes para se obter dados e informações para o estudo, através de uma entrevista semi-estruturada, mas por motivo profissional mantiveram-se em anonimo.

Foi feita uma pesquisa qualitativa através de um inquérito por questionário, aplicado online através do google forms, que foi preenchido pelos próprios inquiridos. O questionário é composto por duas partes. A primeira parte fez-se a caracterização dos elementos da população estudada, referente ao posto, especialidade, idade, habilitações literárias, tempo de serviço, tempo sem formação desde o CFS e área funcional da atividade. A segunda parte do

questionário fez-se a caracterização da formação de sargentos que permite o ingresso nos Quadros Permanentes e foi composto por perguntas abertas, fechadas e semiabertas, bem como aquelas em que cada correspondente é convidado a declarar o grau de concordância tendo em conta as escalas a ser facultado.

De acordo com Gil (2008),

A escala de Likert baseia-se na de Thurstone³. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. A construção de uma escala deste tipo segue os seguintes passos:

Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.

Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5).

Procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.

Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.

Analisa-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

3.3 Procedimentos para a recolha, análise e interpretação de dados

Sobre os procedimentos técnicos, ou mais especificamente, como coletamos os dados necessários para desenvolver a pesquisa, com base a problemática traçada e o marco teórico a abordar, foi realizado um Estudo de Caso direcionado aos sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional. Esta tipologia, segundo Gil (2008), se caracteriza pelo estudo exaustivo e aprofundado de um único ou de um pequeno número de objetos, tarefa que seria muito impossível com os outros tipos de delineamentos em consideração. A especificidade do estudo de caso é ser um modelo de investigação que implica “um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida”. Este constitui a unidade de análise destinado a um indivíduo ou um pequeno grupo, (unidades sociais)

³ Louis Leon Thurstone foi um pioneiro americano nas áreas de psicometria e psicofísica. Ele concebeu a abordagem de medição conhecida como a lei do julgamento comparativo e é bem conhecido por suas contribuições à análise fatorial. Porto Editora. [consult. 2024-07-12 13:16:33]. Disponível em [https://www.infopedia.pt/\\$louis-thurstone](https://www.infopedia.pt/$louis-thurstone)

A finalidade do estudo de caso é compreender o fenômeno no seu todo bem como na sua unicidade (Coutinho & Chaves, 2002). A teoria de YIN (2001, 2015), aclara-nos que quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “porque”, algum fenômeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante. O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social.

YIN (2001), define caso como determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto. O autor entende que foi-nos ensinado a acreditar que os estudos de caso eram mais vocacionados para investigação exploratória, derivado a uma disposição hierárquica das estratégias de pesquisa (tais como, levantamentos de dados, pesquisas históricas, experimentos, entre outros), o que considera um equívoco, pois, essa visão hierárquica trazia uma ideia dos estudos serem apenas exploratórios e não descritivos, está incorreta esta ideia, na medida em que certamente sempre houve experimentos motivados por razões exploratórios e que os estudos de caso, estão longe de serem apenas exploratórios e que alguns dos maiores estudos de caso foram descritivos.

No que diz respeito ao análise e processamentos dos dados, foram obtidos nos questionários e armazenados em Excel. Para análise estatística foi utilizado o Google Forms.

As entrevistas foram trabalhadas através de análise de conteúdos, que segundo Bardin (1977), análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Pré-análise – é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

Exploração do material - consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas

Tratamento dos dados, inferência e interpretação - Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos («falantes») e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise. Para um maior rigor, estes resultados são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação. O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. Por outro lado, os resultados obtidos, a confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas, podem servir de base a uma outra análise disposta em torno de novas dimensões teóricas, ou praticada graças a técnicas diferentes.

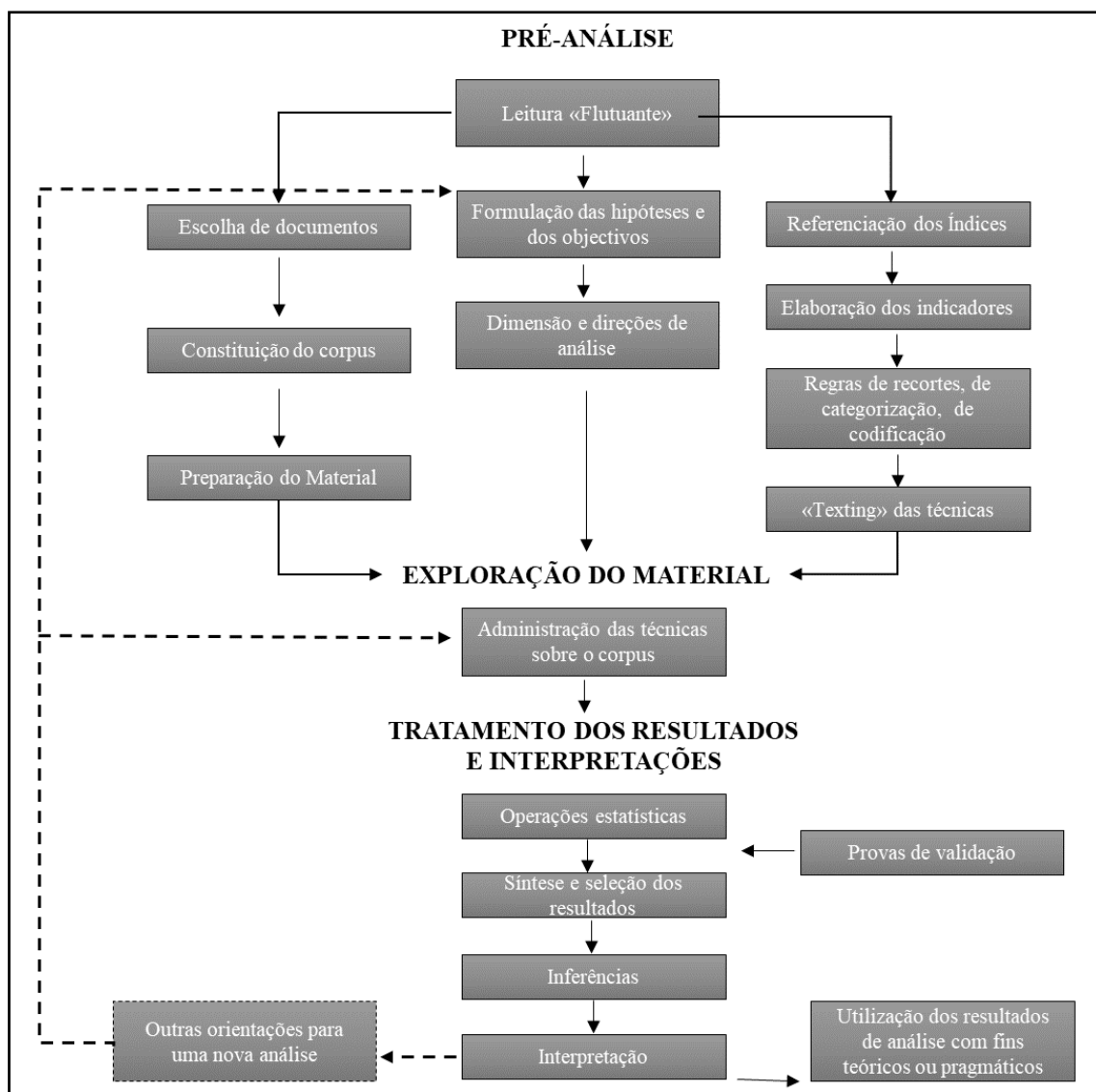


Figura 14 - Desenvolvimento de uma análise
 Fonte: Bardin, (1977)

A análise de conteúdo, é um método para analisar os dados de uma pesquisa qualitativa, ou seja, é um método que descreve e ilustra uma realidade, mas que não pode ser qualificado, pois serve para analisar documentos como entrevistas, diários de campo ou vídeos, entre outros.

De acordo com Bardin (1977), Análise de Conteúdo não deve ser utilizada apenas para se proceder a uma descrição do conteúdo das mensagens, pois a sua principal finalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), com a ajuda de indicadores (quantitativos ou não).

De acordo com Cartwright (1953, p. 424), citado por Carmo & Ferreira (2008), para além do “conteúdo manifesto da comunicação”, estende a Análise de Conteúdo a “todo o comportamento simbólico”. Em uma definição similar Berelson, (1952, p. 18), afirma que “ a

análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”

3.4 Questões éticas em investigação

A ética na pesquisa, trata da questão de quais problemas eticamente relevantes, causados pela intervenção de pesquisadores, pode-se esperar que causam impactos nas pessoas com as quais ou sobre as quais eles pesquisam. Ela também está preocupada com os passos tomados para proteger aqueles que participam da pesquisa, se isto for necessário (Schnell e Heinritz, 2006, pag. 17, citado por Flick, 2013).

Saumure e Given (2008), citado por Vaz *et al.* (2009), recomendam cuidados com as questões éticas no que diz respeito à autorização expressa dos intervenientes (em particular em comunidades privadas e no caso de existirem menores), à confidencialidade (cuidados com os endereços de mail e identificação) e etiqueta (os investigadores devem manter profissionalismo e transparência sobre as intenções da investigação).

Para Carmo & Ferreira, (2008):

A realização de uma qualquer investigação implica por parte do investigador a observância de princípios éticos, geralmente aceites pela comunidade de investigadores em Ciências Sociais, que o obrigam a:

- 1 - Respeitar e garantir os direitos daqueles que participam voluntariamente no trabalho de investigação.
- 2 - Informar os participantes sobre todos os aspetos da investigação que podem ter influência na sua decisão de nela colaborar ou não e explicar lhes todos os aspetos da investigação sobre os quais possam vir a ser postas questões.
- 3 - Manter total honestidade nas relações estabelecidas com os participantes. Põe-se muitas vezes a questão de dar a conhecer os principais ou mesmo a totalidade dos objetivos da investigação em curso embora tentando evitar que esse conhecimento vá afetar os próprios resultados do estudo. Nesse caso dever-lhes-ão ser explicadas as razões porque não se torna conveniente indicar-lhes os verdadeiros ou a totalidade dos objetivos subjacentes à investigação, o que os poderá então levar a optar por colaborar ou não.
- 4 - Aceitar a decisão dos indivíduos de não colaborar na investigação ou de desistir no seu decurso. 5 - Antes de iniciar a investigação estabelecer um acordo com os participantes de forma a que fiquem explícitas conjuntamente as responsabilidades do investigador e a deles próprios.
- 6 - Proteger os participantes de quaisquer danos ou prejuízos físicos, morais e profissionais no decurso da investigação ou causada pelos resultados que venham a ser obtidos.
- 7 - Informar os participantes dos resultados da investigação e do mesmo modo, esclarecer quaisquer dúvidas que estes possam vir a levantar aos participantes.
- 8 - Garantir a confidencialidade da informação obtida, salvo se os participantes não se opuserem a tal e solicitarem eles próprios a sua divulgação.
- 9 - Solicitar autorização das instituições a que pertencem os participantes para estes colaborarem no estudo.

A estes princípios orientadores a que devem obedecer as relações do investigador com os participantes, juntam-se outros que o devem levar a ter a obrigação de fazer uma rigorosa explicitação das fontes utilizadas quer estas sejam documentais ou não; de ser autêntico quando redige o relatório da investigação, nomeadamente no que diz respeito aos resultados que apresenta e às conclusões a que chega, mesmo que por razões ideológicas ou de outra natureza os mesmos não lhe agradem (Carmo & Ferreira, 2008).

Fidelidade aos dados recolhidos e aos resultados a que chega, não enviesamento das conclusões constituem regras fundamentais de toda a investigação científica (Carmo & Ferreira, 2008).

Em pesquisa social os Códigos de Ética são importantes, de modo a permitir o consentimento informado dos participantes e garantir sua privacidade, sem prejudicar e sem ilusão dos objetivos de pesquisa. Segundo Allmark, (2002, p. 9), citado por Flick, (2013), para este propósito os comités avaliam os projetos e métodos de pesquisa antes de serem aplicados aos seres humanos, considerando três aspetos:

- a) Qualidade científica;
- b) O bem-estar dos participantes;
- c) E o respeito à dignidade e aos direitos dos participantes.

O investigador assegura manter um afastamento do objeto do estudo de modo a não influenciar os resultados e muito menos enviesar algumas informações a serem recolhidas, embora sendo Sargento QP. A investigação vai considerar a proteção dos inquiridos contra quaisquer danos físicos ou psicológicos. A decisão de responder por parte dos inquiridos vai ser salvaguardada. Assegura-se o consentimento da parte dos participantes para a aplicação dos inquéritos.

4 Apresentação e discussão dos resultados

O presente capítulo apresenta e discute os principais resultados obtidos na investigação, confrontando-os com os objetivos propostos e o referencial teórico, de forma a permitir uma análise crítica e fundamentada sobre os dados e informações recolhidos dos Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional.

4.1 Contextualização e caracterização da instituição

A instituição representa um sistema fortemente organizado, de equilíbrio perdurável e relações sociais. É legitimado através dos seus valores e normas e destina-se a satisfazer as necessidades da sociedade onde predomina o interesse público ou coletivo. São os valores que alimentam, perpetuam e garantem a sobrevivência das instituições.

4.1.1 Forças Armadas de Cabo Verde

As Forças Armadas de Cabo Verde, antecede a Independência Nacional, remontando a meados dos anos sessenta, mais concretamente a 15 de janeiro de 1967, data em que um grupo de jovens cabo-verdianos prestou, em Cuba, perante Amílcar Cabral, o juramento de fidelidade à luta de libertação de Cabo Verde, fosse em que circunstâncias fosse, afirmando-se dispostos “ao sacrifício supremo, se necessário, para se poder alcançar a liberdade da Pátria, bem como o seu desenvolvimento e engrandecimento”.

De acordo com n.º1 do artigo 247º da (*Constituição Da República de Cabo Verde, 2019*), As Forças Armadas são uma instituição permanente e regular, compõem-se exclusivamente de cidadãos cabo-verdianos e estão estruturadas com base na hierarquia e na disciplina.

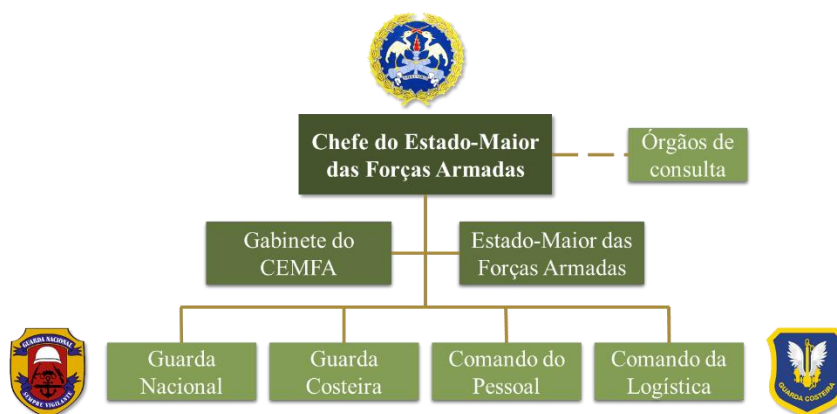


Figura 15 - Estrutura, Organização e Funcionamento dos Órgãos das Forças Armadas
Fonte: Elaboração própria com base no Decreto-Lei n.º 18/2023

A hierarquia militar decorre da necessidade de, em todas as circunstâncias, se estabelecer relações de autoridade e de subordinação entre os militares, e exprime-se pelos postos ou patentes, antiguidades e precedências previstas na lei (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, Secção VII, Título II, Capítulo I, Artigo 68º). Ainda segundo o mesmo artigo, a hierarquia funcional decorre dos cargos e funções militares, devendo respeitar a hierarquia dos postos e a antiguidade dos militares, ressalvados os casos em que a lei determine de forma diferente.

No que diz respeito a disciplina militar o Decreto -Legislativo n.º 3/2019, Capítulo I, Artigo 4º, que Aprova o Regulamento de Disciplina Militar, diz:

A disciplina militar garante o normal funcionamento das Forças Armadas e consiste num conjunto de normas específicas, cujo acatamento, observância rigorosa e respeito se impõem aos militares em virtude das particularidades do serviço militar, da necessidade de uma forte coesão interna da instituição militar e da permanente disponibilidade para assegurar a defesa nacional pela força das armas, com todos os riscos inerentes, incluindo o sacrifício da própria vida.

Ainda no artigo 248º da (Constituição da República de Cabo Verde, 2019), as Forças Armadas incumbem, em exclusivo, a execução da componente militar da defesa nacional, competindo-lhes assegurar a defesa militar da República contra qualquer ameaça ou agressão externas.

Conforme Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional (2011. pag 3, 36 e 38),

Coloca o homem e seus direitos fundamentais, consagrados na Constituição da República de Cabo Verde, como componentes incontornáveis e essenciais, para alcançar os objetivos preconizados da política de segurança e defesa. O conceito de ação estratégica a desenvolver pelo Estado, no domínio militar, para um pequeno país insular como Cabo Verde, deve respeitar as seguintes funções estratégicas militares: Dissuasão, Prevenção, Projeção, Presença, Afirmação e Previsão. As Forças Armadas devem dispor de uma organização flexível e modular, adequada aos modernos requisitos de empenho conjunto e combinado de forças, privilegiando a interoperabilidade dos meios, desejavelmente, com capacidades crescentes de projeção e sustentação, comando, controlo, comunicações e informações, de acordo com a situação e as possibilidades do país.

A função Projeção consiste na capacidade de projeção de forças. A projeção de forças pode ser tanto dentro do território nacional como internacional. Assim como a função Afirmação, que consiste numa participação ativa nos sistemas de defesa internacionais (...). Como podem reparar essas funções exigem interoperabilidade com forças estrangeiras, pelo que a participação dos Sargentos nos contingentes de forças de manutenção de apoio a paz, exercícios ou operações conjuntas de qualquer natureza requer formação mais adequada para o cabal cumprimento das missões, num cenário cada vez mais exigente e complexo.

Conforme o artigo 2º, Capítulo II do Decreto-Lei n.º 18/2023 de 20 de Junho de 2023, que estabelece a Estrutura, Organização e Funcionamento dos Órgãos das Forças Armadas, compreende: Os órgãos militares de Comando, a Guarda Nacional e a Guarda Costeira.

Os Ramos das Forças Armadas de Cabo Verde, que de acordo com os artigos 4º e 5º do Decreto-Lei n.º 18/2023 de 20 de Junho de 2023, são:

A Guarda Nacional constitui o ramo das Forças Armadas destinado à defesa militar do país, através da realização de operações terrestres e anfíbias, bem como ao apoio à segurança interna, de acordo com as suas missões específicas.

A Guarda Costeira é o Ramo das Forças Armadas destinadas à defesa e proteção dos interesses económicos do país no mar sob jurisdição nacional, à garantia da aplicação da autoridade do estado no mar e ao apoio aéreo e naval às operações terrestres e anfíbias, de acordo com suas missões específicas.

Além desses dois ramos, é importante dizer que as Forças Armadas ainda dispõem de dois importantes comandos funcionais, que são órgãos centrais que asseguram a gestão dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros das Forças Armadas, e são os seguintes (Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de Janeiro de 2009):

1. O Comando do Pessoal, que nos termos do artigo 3.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009, é o órgão central de Comando ao qual incumbe assegurar as atividades das Forças Armadas inerentes ao pessoal, de acordo com os planos e diretivas do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas.

O Comando do Pessoal engloba cinco (5) direções, cada um com a sua missão específica: Direção de Administração do Pessoal, Direção de Formação e Instrução, Direção dos Serviços de Saúde, Direção do Serviço de Ação Cívica e a Direção dos Serviços de Justiça e Disciplina.

2. O Comando da Logística, como órgão central de comando ao qual incumbe assegurar as atividades das Forças Armadas inerentes à administração dos recursos materiais e financeiras, segundo os planos e diretivas do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas (artigo 15.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009).

Com as suas cinco direções, Direção de Administração de Financeira, Direção de Administração de Material, Direção de Infraestruturas e Obras, Direção de Comunicações e a Oficina Central das Forças Armadas, a gestão dos recursos financeiros e materiais constitui o principal desafio desse Comando.

Todos estes Comandos estão sediados no Edifício do Estado-Maior das Forças Armadas, situado na Avenida Cidade de Lisboa – Várzea. Exceto o Comando da Guarda Costeira que tem a sua sede, nas instalações do antigo aeroporto situado em São Pedro – Mindelo.

Relativamente a hierarquia as alíneas a), b) e c) do ponto 1, do artigo 70º (Classes), do Capítulo I (Hierarquia), Título II (Hierarquia, cargos e Funções), do (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde, Estatuto Dos Militares, 2020) diz que “Os militares agrupam-se hierarquicamente, e por ordem decrescente, nas seguintes classes: Oficiais, Sargentos e Praças”.

Ainda na alínea a), no ponto 2 do mesmo artigo diz que “as classes, por sua vez, podem subdividir-se em categorias”, designando categorias como “conjunto de postos que se diferenciam por um aumento de autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade”. Já o Posto, na alínea b), “é a posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar, sendo fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções”.

No ponto 1 do artigo 71º (Classe de Oficiais), a hierarquia decrescente de categorias e postos em que se agrupam os militares da classe de oficiais e se organizam conforme tabela n.º 6.

O ponto 3, do mesmo artigo diz que, “Aos alunos dos cursos de formação de oficiais que tenham concluído com aproveitamento o curso, é atribuído durante o estágio subsequente, o posto de Aspirante a Oficial”.

No ponto 1 do artigo 72º (Classe de Sargentos), a classe de sargentos agrupa em ordem decrescente, para todas as componentes os seguintes postos conforme tabela n.º 6.

O ponto 2, do mesmo artigo diz que, “Aos alunos dos cursos de formação de sargentos que tenham concluído com aproveitamento o curso, é atribuído durante o estágio subsequente, o posto de Furriel”.

Na Guarda Costeira não existe correspondência entre os postos da Classe de Sargentos relativos a Guarda Nacional.

No ponto 1 do artigo 73º (Classe de Praças), a classe de praças agrupa em ordem decrescente, para todas as componentes os seguintes postos conforme tabela n.º 6.




































O ponto 2, do mesmo artigo diz que, “Na Guarda Costeira existe o posto de Marinheiro que corresponde ao de Soldado”.

O ponto 1, do artigo 18º da Lei n.º79/VIII/2015, de 7 de Janeiro Que Altera a Lei n.º8/VI/2006, de 9 de Janeiro Da República de Cabo Verde, Que Aprova o Regime Geral Das Forças Armadas (2015), “O Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, é o chefe militar de

mais elevada autoridade na hierarquia das Forças Armadas, o presidente do Conselho Superior de Comandos, é o principal conselheiro militar do titular da pasta da defesa nacional, de quem politicamente depende”.

De acordo com o Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde (2020), que aprova o ESTATUTO DOS MILITARES, o governo propugna no seu programa para a IX Legislatura o “posicionamento das Forças Armadas como instituição republicana, moderna e essencial do Estado de direito democrático e como Organização de referência, pela sua eficácia e eficiência”.

Tabela 6 - Postos e Distintivos das Forças Armadas de Cabo Verde

Postos e Distintivos das Forças Armadas de Cabo Verde			
	Guarda Nacional	Guarda Costeira	
Oficiais Gerais	 Major-General – MAJGEN	 Contra-Almirante – CALM	
	 Brigadeiro – BRIGEN	 Comodoro – COM	
Oficiais Superiores	 Coronel – COR	 Capitão-do-Mar – CMAR	
	 Tenente-Coronel – TCOR	 Capitão-do-Navio – CNAV	
	 Major – MAJ	 Capitão-de-Patrolha – CPAT	
Oficiais Capitães	 Capitão – CAP	 Capitão-Tenente – CTEN	
Oficiais Subalternos	 Primeiro-Tenente – 1TEN	 Primeiro-Tenente – 1TEN	
	 Tenente – TEN	 Tenente – TEN	
	 Subtenente – STEN	 Guarda-Marinha – GMAR	
	 Aspirante a Oficial – ASP	 Aspirante a Oficial – ASP	
Sargentos	 Sargento-Mor – SMOR	 Sargento-Mor – SMOR	
	 Sargento-Chefe – SCH	 Sargento-Principal – SPR	 Primeiro-Sargento – 1SAR
	 Segundo-Sargento – 2SAR	 Sargento – SAR	 Furriel – FURR
Praças	 Cabo-Mor	 Cabo-Mor (Distintivo provisório)	
	 Cabo-Principal – CBP	 Cabo-de-Seccão – CBS	 Cabo-Adjunto – CBA
	 Primeiro-Cabo – 1CB	 Segundo-Cabo – 2CB	Soldado/Marinheiro (para a Esquadilha Naval)

Obs: De acordo com o Estatuto dos Militares o último posto da classe praças é o Cabo-Mor.

Fonte: Elaboração própria com base na das Forças Armadas de Cabo Verde (2024)

Este ponto é importante de modo a saber a estrutura funcional das Forças Armadas, relativamente aos ramos e comandos funcionais bem como a forma como esta organizada hierarquicamente, bem como os importantes documentos que sustentam e legislam o funcionamento da organização.

4.1.2 Guarda Nacional

A Guarda Nacional está organizada territorialmente e constitui a principal componente das Forças Armadas destinada à defesa militar do país, através da realização de operações terrestres e anfíbias, bem como ao apoio à segurança interna, de acordo com as suas missões específicas (Decreto-Regulamentar n.º 21/2012 de 7 de Dezembro Que Aprova a Organização Da Guarda Nacional, 2012, art.2).

Os Comandos Territoriais, subordinados ao Comandante da Guarda Nacional, são responsáveis por descentralizar o comando e garantir a prontidão, emprego e manutenção das forças operacionais, podendo receber missões e meios adicionais. A sua estrutura inclui a Polícia Militar (boina vermelha), Fuzileiros Navais (boina azul-ferrete), Artilharia (boina castanha) e Unidades de Apoio, distribuídas por três Regiões Militares:

- **1.ª Região Militar** – Sede em Mindelo (São Vicente), com jurisdição sobre Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau e os Ilhéus Branco e Raso; inclui o Centro de Instrução Militar do Morro Branco na sua dependência funcional.
- **2.ª Região Militar** – Sede em Espargos (Sal), com jurisdição sobre as ilhas do Sal e da Boavista.
- **3.ª Região Militar** – Sede na Praia (Santiago), com jurisdição sobre o Maio, Santiago, Fogo, Brava e os Ilhéus Secos.

4.1.3 Classe de Sargentos

Como se referiu acima a classe de sargentos é composta pelos postos de Sargento-Mor, Sargento-Chefe, Sargento-Principal, Primeiro-Sargento, Segundo-Sargento, Sargento e Furriel.

Tabela 7 - Classe de Sargentos

Sargentos	 Sargento-Mor – SMOR			
	 Sargento-Chefe – SCH	 Sargento-Principal – SPR	 Primeiro-Sargento – 1SAR	
	 Segundo-Sargento – 2SAR	 Sargento – SAR		 Furriel – FURR

Fonte: Adaptado das Forças Armadas de Cabo Verde (2024)

Para o ingresso na Classe de Sargentos, é necessário fazer o Curso de Formação de Sargentos do Serviço Efetivo Normal (SEN). Esta forma de prestação de serviço encontra-se descrito no artigo 6º, do EM, “*É militar em SEN o cidadão que, conscrito ao serviço militar obrigatório ou voluntário, presta serviço nas FA, decorrendo tal prestação desde o ato da incorporação até à data de passagem à situação de disponibilidade⁴ ou ao ingresso noutra forma de serviço efetivo.*”

Isso significa que o Sargento em SEN só permanecerá nas fileiras um determinado tempo, que segundo o ponto 1, do artigo 39º (Duração total do Serviço Efetivo Normal), da Lei de Serviço Militar, “*O serviço efetivo normal tem a duração de catorze meses*”



Figura 16 - Alguns elementos do 1º Curso de Formação Sargentos SEN no CIMMB – 1995
Fonte: Pina (2018)

Mas, no entanto, para o ingresso nos Quadros Permanentes as alíneas a) e b) do ponto 1, do artigo 216º do Estatuto dos Militares diz que, “*para o ingresso na carreira de Sargentos dos QP é exigido: a) Curso de Ingresso nos QP, para a classe de Sargentos, ministrada em escolas militares; b) 12º Ano de escolaridade e formação que habilite com a certificação de formação profissional de nível III, complementada por tirocínio ou curso e estágio para os militares admitidos por concurso*”. Esta norma ainda é reforçada pelo artigo 252º (Ingresso nos QP) que diz “*o ingresso nos QP faz-se após a conclusão com aproveitamento do respetivo*

⁴ Escalão que abrange um período de cinco anos subsequentes ao termo do serviço efetivo, durante o qual os cidadãos estão sujeitos à convocação ou mobilização nos termos da lei (Decreto-Lei nº37/96 de 30 de setembro, que aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar, Artº 2, pag.4).

curso de formação, tirocínio e estágio, no posto fixado para o início da carreira, independentemente de vacatura.

O artigo 6º, do EM, define o Serviço efetivo nos Quadros Permanentes, como sendo “*É militar dos QP o cidadão que, tendo escolhido, voluntariamente, a carreira militar e obtido formação adequada, se encontra vinculado às FA com caráter de permanência.*”

As formas de prestação de serviço mencionadas acima, estão consagradas no artigo 3º, do EM, como sendo as seguintes:

- a) Serviço Efetivo nos Quadros Permanentes (SEQP);*
- b) Serviço Efetivo em Regime de Contrato (SERC);*
- c) Serviço Efetivo Normal (SEN);*
- d) Serviço Efetivo em Regime de Voluntariado (SERV); e*
- e) Serviço Efetivo decorrente de convocação e mobilização⁵*

4.1.4 História da evolução da Classe de Sargentos

Este ponto analisa a trajetória dos sargentos nas Forças Armadas de Cabo Verde, explorando três períodos distintos: o colonial, o pós-independência e da abertura política à atualidade, com foco nas mudanças estruturais na hierarquia e desempenho de funções desses profissionais. Antes disso, é dado a conhecer a origem dos Sargentos.

Durante o período colonial, a estrutura das Forças Armadas de Cabo Verde era fortemente influenciada pelo modelo português. Os sargentos desempenhavam um papel fundamental na hierarquia militar, atuando como líderes de pelotões e esquadrões, responsáveis pela disciplina, treinamento e preparo das tropas.

Com a independência de Cabo Verde em 1975, as forças armadas passaram por uma profunda reestruturação. O modelo colonial foi substituído por um novo sistema, inspirado em princípios de profissionalismo e nacionalismo. O papel dos sargentos, nesse contexto, evoluiu significativamente. A formação dos sargentos passou a ser realizada nos quartéis cabo-verdianos.

⁵ Os cidadãos recenseados serão convocados com uma antecedência mínima de 45 dias, para se apresentarem nos Centros de Classificação e Seleção (CCS), onde serão submetidos às provas de classificação e seleção (Decreto-Legislativo nº6/93 de 24 de maio, que aprova a Lei do Serviço Militar, Artº 20, p.6). Conjunto de cidadãos na situação de reserva de disponibilidade e licenciamento que terminaram o serviço militar efetivo normal no mesmo ano civil, do qual tomam a designação (Decreto-Lei nº37/96 de 30 de setembro, que aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar, Artº 2, pag.4).

A partir da década de 1990, Cabo Verde passou por um processo de abertura política, com a adoção de um sistema multipartidário. As forças armadas se adaptaram a esse novo contexto, assumindo um papel de neutralidade política e profissionalismo.

A trajetória dos sargentos nas forças armadas de Cabo Verde é marcada por adaptações e evoluções significativas. De um modelo colonial rígido, passaram para um sistema moderno, profissional e comprometido com a democracia. Os desafios contemporâneos exigem contínua atualização e aprimoramento profissional, mas também oferecem oportunidades de crescimento e reconhecimento.

4.1.4.1 Origem dos Sargentos

De acordo com o Guia do Adjunto de Comando da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (2019):

A palavra sargento tem origem no latim e data da época do Império Romano. Naquele momento histórico, representava a pessoa que servia ou auxiliava, no campo ou nas armas, sendo escudeiro ou servindo a nobres. Era conhecido como “servientes”, ou seja, aquele que serve.

Na Idade Média, encontravam-se inseridos nas diversas ordens de cavalaria. Porém, por não possuírem uma ascendência nobre, diferenciavam-se dos cavaleiros, combatendo com armas típicas de infantaria. Os sargentos também administravam as fortalezas das ordens. Na Ordem do Templo, por exemplo, o Irmão Sargento de Mosteiro estava hierarquicamente acima do Irmão Sargento, usando a túnica branca dos cavaleiros, enquanto o segundo usava a túnica marrom.

Em Portugal, desde o início das tropas regulares de linha, havia o sargento-mor. Na estrutura militar, os nobres eram designados tenentes-coronéis, mestres-de-campo ou generais. Os sargentos-mores entravam como soldado e ganhavam essa patente após se destacarem. Assim, gozavam de prestígio tanto com os comandantes, quanto com os soldados, sendo efetivamente o elo fundamental entre o comando e a tropa. Tal era seu prestígio que, durante as batalhas, eram eles que efetivamente comandavam as manobras.

O sargento-mor era responsável também pela preparação militar dos homens em geral e hierarquicamente ficava entre os oficiais maiores (Tenente-coronel) e os oficiais subalternos (alferes e capitão). Tal situação pode ser verificada no desempenho do sargento-mor Antônio Dias Cardoso, durante a Insurreição Pernambucana.

Durante a gestão do Marquês de Pombal, houve um aperfeiçoamento das estruturas militares. Coube ao Conde de Lippe, nobre alemão contratado pelo exército português, efetivar estas transformações. Nesse contexto o sargento passou à condição de praça de pré, ficando os oficiais subalternos responsáveis pelo comando das companhias.

Lippe criou ainda a Real Academia Militar. Para frequentar esta instituição de ensino, a praça deveria ser sargento, sendo declarado alferes após a conclusão. O Brasil, como colônia de Portugal, herdou as estruturas militares lusitanas.

A história do Exército Brasileiro (EB) conta com um grande número de célebres sargentos, que se esforçaram na conquista, manutenção e defesa da pátria e de suas instituições. Todos esses sargentos representaram muito bem a ideia de que o sargento deve ser o elo entre o comando e a tropa, na qual repousa a eficiência, a eficácia e a operacionalidade de um exército. Dentre os principais exemplos de sargentos do nosso exército, destacam-se Antônio Dias Cardoso, Rafael Pinto Bandeira, Antônio João Ribeiro e Max Wolff Filho.

4.1.4.2 Transformações no Ingresso na carreira

O artigo 26º do Estatuto dos Militares de 1985 refere que para o ingresso na carreira de sargento, consta da alínea a) do n.º 2 do artigo 4.º, que diz, os sargentos do quadro das FARP são recrutados entre os alunos das escolas de formação de sargentos, depois de concluído, com aproveitamento, o respetivo curso e de realizado o subsequente estágio (Decreto-Lei Nº 57/85, 3 de Junho de 1985 Da República de Cabo Verde).

O artigo 128º do Estatuto dos Militares de 1995 refere que para o ingresso na carreira de sargento é exigida formação militar e técnica equiparada a curso técnico profissional de primeiro nível (Decreto-Lei Nº 81/95, 26 de Dezembro de 1995).

O artigo 208º do Estatuto dos Militares de 2012 refere que para o ingresso na carreira de sargento é exigido, no mínimo, o nível mínimo de escolaridade obrigatória, complementado por formação militar adequada ou formação que habilite com certificação de formação profissional de nível III (Decreto-Legislativo n.º 2/2012, de 15 de Novembro de 2012).

O artigo 216º do Estatuto dos Militares de 2020 refere que para o ingresso na carreira de sargento é exigido, curso de ingresso nos QP, ministrada em escolas militares ou 12º ano de escolaridade e formação que habilite com certificação de formação profissional de nível III (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020) .

4.1.4.3 Transformações da estrutura hierárquica

a. Sargentos antes de 1975 (antes da independência)

O período colonial em Cabo Verde, os sargentos desempenhavam um papel limitado e subordinado às autoridades militares portuguesas. Suas funções eram principalmente voltadas para a disciplina e a execução de ordens, sem grande autonomia ou reconhecimento.

Antes de 1975, o império Português sofreu várias reformas militares devido as guerras e as mudanças no seu sistema político (tabela em baixo), o que conseqüentemente levou a reformas nas suas colónias (províncias ultramarinas) (Carvalho, 2009; Instituto do Turismo de Cabo Verde, 2018; Mindel Insite, 2013; Momentos de História, 2013; Sena, 2010).

Tabela 8 - Guerras e as mudanças no seu sistema político de Portugal

Guerras	Sistema Político
<ul style="list-style-type: none"> • Independência do Brasil (1821 até 1825) • Guerra Civil Portuguesa (1832 até 1834) 	Reino de Portugal (1830 até 1910)
<ul style="list-style-type: none"> • Revolução Republicana (1910) • Primeira Guerra Mundial (1914 até 1918) 	Primeira República Portuguesa (1910 até 1926)
<ul style="list-style-type: none"> • Golpe de Estado (1926 até 1933) 	Ditadura Militar (1926 até 1933)
<ul style="list-style-type: none"> • Guerra Civil Espanhola (1936 até 1939) • Segunda Guerra Mundial (1939 até 1945) • Guerra Colonial Portuguesa (1961 até 1975) 	Estado Novo ou Segunda República Portuguesa (1933 até 1974)

Fonte: Elaboração própria

Durante esse período Cabo Verde, como colônia, teve reformas militares, em vários sentidos, desde edifícios militares até o seu recurso humano (Carvalho, 2009; Faria, Abreu, & Araújo, 2012; Instituto do Turismo de Cabo Verde, 2018; Mindel Insite, 2013; Momentos de História, 2013; Sena, 2010).

A fim de se obterem formação e preparação militar, os militares (cabo-verdianos), eram enviados para as escolas militares (Escola do Exército, Escola Superior, Escola de Repetição, Escola de Recrutas, Escola de Prontidão, entre outros) em Portugal (Carvalho, 2009; Faria *et al.*, 2012; Instituto do Turismo de Cabo Verde, 2018; Mindel Insite, 2013; Momentos de História, 2013; Sena, 2010).

A última reforma que afetou os militares em Cabo Verde deve-se ao Segunda República Portuguesa (1933 até 1974), onde o estatuto militar (os postos e distintivos, principalmente para os Sargentos) de Cabo Verde, como colônia, era o de Portugal. Passado esse período houve transição dos militares do exército colonial para o exército cabo-verdiano (ver apêndice VII), e conforme abaixo se indica, com a criação das FARP (Forças Armadas de Cabo Verde, 2024).

b. Sargentos de 1975 à 1991 (pós independência)

Após a independência de Cabo Verde em 1975, os sargentos assumiram um papel central na construção das Forças Armadas Nacionais, em um período marcado pela reorganização das estruturas militares herdadas do período colonial. Inicialmente, sua função era essencialmente operacional, voltada para a consolidação da segurança interna e a defesa do jovem Estado.

Após a proclamação da Independência Nacional, a Lei de Organização Política do Estado atribui ao Ministério da Defesa e Segurança, criado pelo Decreto-Lei n.º 4/75 de 23 julho, a

responsabilidade pela defesa da independência, da soberania e integridade territorial (Forças Armadas de Cabo Verde, 2024).

Mais tarde, com o Decreto nº 26/75, de 20 de setembro, é criado o Comando-Geral das FARP e Milícias e o Comissariado Político Nacional das Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP) (Forças Armadas de Cabo Verde, 2024).

Em 1975 houve 3 incorporações militares. A primeira aconteceu aos 3 de março, com um grupo enviado a CUBA. A segunda aconteceu aos 5 de maio, onde foram distribuídos pelos vários centros de instrução militar que havia em CABO VERDE, tais como, Santo Antão, São Vicente, Boavista e Santiago, sendo este último com centro de instrução em Tarrafal e Santa Catarina e a terceira aos 15 de maio, com um novo grupo que foi para a GUINÉ. Dessas incorporações e com as formações militares em CUBA e EX-UNIÃO SOVIÉTICA, se formou os militares que asseguraram os destinos de Cabo Verde como república. Portanto, se Cabo Verde é o que é hoje, e se fez um percurso exemplar de 1975 a presente data, deve-se muito aos sargentos das FACV (ver apêndice VI e VII).

Relativamente a hierarquia, neste período não havia patentes, pelo que os graduados eram diferenciados dos soldados através do uniforme. Os soldados usavam uma camisa de tecido grosso e manga comprida e os graduados uma camisa leve de manga curta, inclusive o Comandante Geral das FARP (ver apêndice VI e VII).

Até junho de 1978, a hierarquia era, Soldado, Chefe de Esquadra e Suboficial. Esta se encontrava dividida em 3 categorias, sendo Suboficial de 3ª Classe, Suboficial de 2ª Classe e Suboficial de 1ª Classe. Após a legalização das patentes em finais de junho, ocorreu as seguintes transformações (ver apêndice VI e VII):

- Suboficial de 1ª Classe passou a 1º Sargento;
- Suboficial de 2ª Classe passou a 2º Sargento;
- Suboficial de 3ª Classe passou a Sargento; e
- Chefe de Esquadra passou a Soldado de Primeira.

A imposição das primeiras patentes aconteceu em 1980, pois foi um evento significativo no contexto político-militar e é considerado um marco muito relevante nesse período, pois contribuiu para uma melhor organização e clarificação da hierarquia e por conseguinte a dignificação da classe de sargentos (ver apêndice VI e VII).



Figura 17 - Cerimónia de Introdução das 1^{as} patentes nas FARP em 1980 em Cabo Verde
Fonte: Centro de documentação do Estado

Maior



Figura 18 - Sr. Presidente Aristides Pereira a imposição de patente ao Comandante de Brigada Pedro Pires em 1980
Fonte: Centro de documentação do Estado

Maior

Atendendo a estruturação das FARP e da elaboração de um conjunto sistematizado de regras que regem as carreiras do oficial e do sargento do quadro das FARP, o Estatuto do Oficial e do Sargento das FARP, foi fruto de todo um trabalho que teve início nos finais de 1981, pela necessidade premente de regular as carreiras militares dos Oficiais e Sargentos e de ter um quadro próprio que garantisse a continuidade da instituição militar e cuja carreira fosse regulamentada por um estatuto próprio. E, nesse contexto, a hierarquia militar foi estabelecida conforme os moldes da época pelo Decreto-Lei nº 14/80, de 1 de março, que instituiu a estrutura hierárquica das FARP, conforme O.S N°8 de 31 de agosto de 1989, do Estado Maior das FARP (ver anexo VII).

Assim sendo, de acordo com o Estatuto do Oficial e do Sargento das FARP, Capítulo II, Artigo 8º (Decreto-Lei N° 57/85, 3 de junho de 1985). Este estatuto trouxe a criação dos postos de Sargento-Ajudante e Sargento-Chefe, conforme abaixo se indica:

1. Os sargentos das FARP agrupam-se hierarquicamente na categoria única de sargentos e em postos, distribuídos da seguinte forma, por ordem decrescente: **Sargento-Chefe; Sargento-Ajudante; Primeiro-Sargento; Segundo-Sargento; e Sargento.**
2. O posto de Furriel é atribuído aos alunos, das escolas de formações de sargentos durante o estágio que se segue à conclusão do curso com aproveitamento e situa-se imediatamente abaixo do sargento, sendo considerado para efeitos de continência e honras militares na mesma categoria deste.

c. Sargentos de 1991 à atualidade (pós abertura política)

Desde a abertura política de Cabo Verde nos anos 1990, os sargentos nas Forças Armadas têm passado por uma evolução significativa, acompanhando as reformas democráticas e a modernização das instituições do país. Com a transição para um sistema multipartidário, as

Forças Armadas foram reestruturadas para se adaptarem a um contexto de maior profissionalização, transparência e alinhamento aos princípios democráticos.

As Forças Armadas se encontravam dotadas de um Estatuto restrito aos Oficiais e Sargentos, sem nenhuma diferenciação entre os que pertenciam aos Quadros Permanentes e os que se encontravam no cumprimento do serviço militar obrigatório, daí a necessidade de uma ampla reforma nesse domínio, trazendo uma completa reformulação do quadro institucional em que se inseriam, a valorização das suas carreiras, contribuindo, sobremaneira para a sua dignificação profissional. E, isto, deve-se a um instrumento que consagrou os princípios gerais do Estatuto da Condição Militar através da Lei n.º 63/IV/93, de 30 de dezembro, que fixou os princípios básicos norteando o desenvolvimento das carreiras militares. Assim sendo (Decreto-Lei N.º 81/95, 26 de dezembro de 1995):

- a) a relevância da valorização da formação militar;
- b) o aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência;
- c) a adaptação à inovação e transformação decorrentes do processo científico, técnico e operacional;
- d) a harmonização das aptidões e interesses individuais com interesses das Forças Armadas.

O Decreto-Lei N.º 81/95, 26 de Dezembro de 1995, que aprovou o novo Estatuto dos Militares, Capítulo III, Título II, artigo 19.º, trouxe uma evolução, na estrutura hierárquica, com a criação do posto de Sargento-Mor:

1. A Classe de Sargentos agrupa, em ordem decrescente, os seguintes postos: **Sargento-Mor**; Sargento-Chefe; Sargento-Ajudante; Primeiro-Sargento; Segundo-Sargento; e Sargento.
2. O posto de Furriel é atribuído aos alunos, das escolas de formações de sargentos durante o estágio que se segue à conclusão do curso com aproveitamento e situa-se imediatamente abaixo do sargento, sendo considerado para efeitos de disciplina, continências e honras militares na mesma categoria deste.

Ainda neste mesmo período, através do Decreto-Legislativo n.º 2/2012, de 15 de novembro de 2012, foi aprovado um novo Estatuto dos Militares, procurando adaptar esse instrumento a outros importantes diplomas jurídicos e legais que materializou o processo de reforma das FA, nomeadamente a Lei n.º89/VI/2006, de 9 de janeiro, que aprovou o Regime Geral das Forças Armadas, o Decreto-Lei n.º30/2007 de 20 de agosto, que estabeleceu a Organização e os Quadros de Pessoal das Forças Armadas, e a resolução n.º5/2011, de 17 de janeiro, que aprovou o conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional.

A harmonia desses diplomas legais, veio contribuir para a consolidação da reforma das FA, adequando-as às reais necessidades do país e assegurando um elevado nível de

desempenho, continuidade e valorização pessoal, técnica e profissional dos seus integrantes num estado moderno e consentâneo com a realidade da época.

Assim sendo, de acordo com a autorização legislativa concedida pela Lei N.º 15/VIII/2012, de 19 de julho, trouxe uma alteração na denominação do posto de Sargento-Ajudante para o posto de Sargento Principal, conforme indica o artigo 2º (Transmissão de direitos), que diz (Decreto-Legislativo n.º 2/2012, de 15 de novembro de 2012):

1. Todas as referências feitas em qualquer diploma ao posto de Sargento-Ajudante consideram-se como reportadas ao posto de Sargento-Principal, após a entrada em vigor dos Estatutos.
2. O disposto no número anterior não resulta em redução de quaisquer direitos assegurados ao militar que detinha o posto de Sargento-Ajudante.

Segundo o Capítulo I, Título II, Artigo 72º (Decreto-Legislativo n.º 2/2012, de 15 de novembro de 2012):

1. A Classe de Sargentos agrupa, em ordem decrescente, para todos as componentes, os seguintes postos: Sargento-Mor; Sargento-Chefe; **Sargento-Principal**; Primeiro-Sargento; Segundo-Sargento; e Sargento;
2. Aos alunos dos cursos de formação de sargentos que tenham concluído, com aproveitamento o curso, é atribuído, durante o estágio subsequente, o posto de Furriel.
3. O posto referido no número anterior situa-se imediatamente abaixo do posto de Sargento, sendo considerado para efeitos de disciplina, continências e honras militares, na mesma categoria daquele.

A aprovação do novo e atual Estatuto dos Militares, pelo Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de janeiro de 2020, também deveu a premente necessidade de harmonizar às disposições que norteiam a condição militar e a carreira militar, bem como o desenvolvimento na carreira, remuneratórias e de avaliação, considerando estarem desajustadas com a realidade social, económica e organizacional.

Trouxe incentivos a nível da valorização técnica profissional do militar, através da redefinição da licença de estudos, valorizando a carreira militar, desenvolvimento, satisfação e motivação, otimizando as progressões nas carreiras.

Este estatuto não trouxe nenhuma alteração ou transformação na hierarquia conforme abaixo se verifica.

Segundo o Capítulo I, Título II, Artigo 72º (Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de janeiro de 2020), a Classe de Sargentos é composta, por ordem decrescente, pelos seguintes postos: Sargento-Mor, Sargento-Chefe, Sargento-Principal, Primeiro-Sargento, Segundo-Sargento e Sargento. Aos alunos que concluírem com aproveitamento o curso de formação de

sargentos, é atribuído, durante o estágio subsequente, o posto de Furriel. Este posto posiciona-se imediatamente abaixo do de Sargento e, para efeitos de disciplina, continências e honras militares, é considerado da mesma categoria.

4.1.4.4 Transformações no desempenho de funções/atribuições

Quanto ao desempenho de funções, após 1975, os militares que haviam sido formados em Cuba e ex-União Soviética desempenhavam funções de Chefe de Esquadra, Chefe de Pelotão, Chefe de Secretaria, Comandante de Companhia, inclusive, entre outros. O pessoal era ocupado em função das necessidades, pois não havia critérios rígidos, havia pouquíssimos oficiais e os sargentos era uma maioria (ver apêndice VI e VII).

O EM é o documento que regula a prestação de serviço militar em qualquer situação. Nele se encontra estabelecida a organização das categorias de oficiais, sargentos e praças das FA, tanto em RV/RC como do QP.

O modelo do Regulamento de Serviço Geral, antes 1993, surgiu numa época histórica em que as Forças Armadas tinham outros objetivos e papel na sociedade. Com a evolução das Forças Armadas, careceu de uma nova estruturação e conseqüentemente um novo Regulamento de Serviço Geral por forma a dar satisfação a todas as preocupações de caráter organizativo numas Forças Armadas modernas e atuais.

Assim sendo, em sua substituição, publicou-se o Regulamento Geral de Serviço nos Quartéis das Forças Armadas (RGSQFA), através do Despacho N^o 0068/GEM/93, de 10 de maio de 1993, que descreve as funções inerentes aos postos da classe Sargentos conforme se encontra descrito na tabela em apêndice VIII.

Como se pode constatar os Deveres e Atribuições Inerentes as Funções de Serviço Interno, estavam relacionados com os postos.

Passados vinte e quatro anos e com o processo de reestruturação das Forças Armadas em vários sectores, nomeadamente, pessoal e financeiro, e o aumento exponencial das missões atribuídas às Forças Armadas, pretendeu dar corpo as profundas mudanças, bem como aumentar a eficácia no comando e controlo das tropas, imprimir uma maior articulação e organização nos procedimentos e, entre outros, possibilitar a redução de subjetividades nos diversos escalões de comando, assim sendo, em substituição, do Regulamento Geral de Serviço nos Quartéis das Forças Armadas (RGSQFA), através do Despacho N^o 118/18, de 20 de

Fevereiro de 2018, foi aprovado o Regulamento Geral de Serviço do Estado-Maior e da Guarda Nacional (RGSEMGN), que descreve as funções da classe Sargentos conforme se encontra descrito na tabela apêndice IX.

Como se pode constatar, na tabela em apêndice IX, os Deveres e Atribuições Inerentes as Funções, estão relacionados com a vida interna e com os serviços gerais das unidades, comandos dos órgãos centrais e de prestação de serviços estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício das funções de seus integrantes.

4.1.4.5 Síntese conclusiva

Pelo descrito acima podemos observar que a nível da forma de ingresso no quadro na carreira de sargentos, já o estatuto de 1985, dizia frequência de curso em escolas de formação de sargentos. Os seguintes houve um retrocesso nesse aspeto, e o estatuto de 2020, veio resgatar essa condição, apesar de ainda não constituir uma realidade, conforme demonstra os inquéritos.

Relativamente a formação técnico profissional exigido, houve progressos, passando os estatutos de 2005 e 2012, do nível I para o nível III (em termos de nível de escolaridade corresponde ao 10º ano, de acordo ao QNQ), mas o estatuto de 2012 refere como requisito mínimo para ingresso na carreira de sargentos o nível mínimo de escolaridade obrigatória, que de acordo com o Sistema de Educação e Formação de Cabo Verde (Agência Reguladora do Ensino Superior (2024), Decreto-Legislativo n.º 13/2018, Decreto-Legislativo n.º 2/2010, Decreto-Lei n.º 65/2010, Decreto-Lei N.º 22/2012 e Ministério da Educação, 2024), é o 1º ano, mas pensamos que o estatuto faz referencia ao 8º ano. Já o estatuto de 2020 poderia ser mais ousado, exigindo o nível IV ou quiçá o nível V (curso superior profissionalizante). O curso técnico-profissional de nível III era mais adequado quando ainda era exigido o 9º ano de escolaridade, mas com a exigência de 12º ano já não tem o mesmo impacto. Ademais, a qualificação técnico-profissional de nível V permite a prossecução dos estudos a nível superior, possibilitando o acesso ao ensino universitário e a continuação da formação académica em áreas afins, contribuindo para o desenvolvimento de competências avançadas e o reforço da empregabilidade.

Isto, numa lógica de mudanças e transformações sociais, bem como desafios e modernização das forças armadas, semelhante aos nossos países parceiros, tais como Portugal e Brasil (ver ponto 3.1.2) e de acordo com o QNQ do Sistema Nacional de Qualificações (ver ponto 2.3 e Anexo II), numa ótica de ter sargentos do quadro permanente melhor qualificados

para o desempenho de funções de maior complexidade e responsabilidade acrescidas, através de aquisição de competências visando o reconhecimento académico e valorização técnica profissional. A crescente complexidade associada às exigências da Instituição carece, atualmente, a necessidade de formação inicial mais específico e diferenciado aos futuros sargentos do QP de forma a melhorar a sua proficiência no cumprimento da missão, perante uma constante evolução tecnológica e de garantia de capacidade operacional e o cumprimento com sucesso das suas missões, tanto ao nível nacional como internacional.

Nesta senda, é de extrema importância não esquecer a evolução do ensino nacional, nas diversas vertentes – básico, secundário e superior como consequência do Tratado de Bolonha. A formação inicial dos sargentos do quadro permanente deve ser estruturada com base nesse contexto, visando a melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto materiais quanto humanos, para garantir maior eficiência e eficácia no processo de formação.

Quanto as transformações na estrutura hierárquica, durante os três períodos houve várias alterações, nomeadamente criação de postos e alteração de nomenclatura, bem como também o desempenho de funções. Neste último, podemos constatar que as atribuições/tarefas dos sargentos se encontravam definidos por postos e com a aprovação do novo regulamento às atribuições passaram a ser definidos por funções. Neste ponto, embora, as Forças Armadas de Cabo Verde buscaram modernizar e adequar seus regulamentos internos, visando fortalecer a disciplina, a hierarquia e a eficiência operacional, pode-se constatar que as atribuições que outrora eram do posto de Sargento-Mor passaram a ser do Chefe de Secretaria, mais as tarefas de secretariado. Isto implica que o chefe de secretaria tem necessariamente que ser um Sargento-Mor, embora as tarefas de secretariado melhor se adequa aos postos de Sargento-Principal, como administrativos das companhias de instrução e de subunidades e Sargento-Chefe para administrativos dos órgãos e dos comandos, indo ao encontro de uma lógica crescente de responsabilidades, a medida que progride na carreira, mas, conforme o quadro orgânico, pode ser desempenhado por qualquer sargento do quadro permanente, apresentando duas (02) situações:

1. Sendo Sargento-Mor, terá que assessorar o comandante em assuntos relativos a vida interna da Unidade e acompanhá-lo nas visitas ou reuniões de trabalho e ainda assegurar todo o serviço administrativo do comando territorial;
2. Não sendo Sargento-Mor, estará hierarquicamente acima da qualquer Sargento-Mor em termos de hierarquia funcional, podendo inclusive, presidir às formaturas no quartel do

comando da unidade territorial que não sejam comandadas por qualquer oficial, conforme a alínea c), do Artigo 36º do RGSEMGN.

É importante ressaltar que os serviços relativos ao Pessoal e Secretariado (PESSEC), faz parte de uma especialidade, que os sargentos especializam para desempenho de funções a nível de Secretariado e do Pessoal, na sequência da sua formação inicial, isto é CFSQP.

Por fim dizer, que a classe dos sargentos evoluiu naturalmente com a própria evolução das FA. Após a independência, ter umas FA era uma necessidade e em 1978 foi realizado o primeiro Curso de Formação de Sargentos, organizado e instruído pelos próprios sargentos, no Centro de Instrução em Tarrafal (Santiago) e assim como os Oficiais, a partir daí os Sargentos passaram a fazer formação militar, deixando de ser o parente pobre das FA (ver apêndice VI e VII).

Na ausência de registos visuais disponíveis, recorreu-se à entrevista telefónica com o Major Reformado, Mário Spencer (2025), que, à data, exercia funções como 1.º Sargento e Instrutor de Tropa Especial no referido curso:

O 1º Curso de Formação de Sargentos realizado no Centro de Instrução de Tarrafal (Santiago) em 1978, teve como formandos os seguintes militares: Adjuto Borges Tavares; Arlindo; Carlos Araújo; Daniel de Pina; Djidjinho; Djô; Eufémio dos Reis; Evandro Livramento; Feliciano Dias; Graça; Jocelino Andrade; José Dias; José Mateus; Noel; Pedro Almeida; Ricardino Neves; Tchuca; Tonecas; E Totona. Esse curso teve como Chefe de Pelotão 2º Sargento António Borges, Chefe de Esquadra de Reconhecimento 2º Sargento Augusto Carvalho, Chefe de Esquadra 2º Sargento Pierre Tavares, Chefe de Esquadra 2º Sargento João Silva. Ainda teve como Instrutor de Tropa Especial 1º Sargento Mário Spencer e Instrutor de Política Carlos Barbosa.

No atual contexto, de forma hipotética, ousada ou até mesmo utópica a implementação de um Curso de Formação de Sargentos (CFS/SEN) exclusivamente ministrado por sargentos, embora ideal do ponto de vista da valorização da classe e do reforço das competências internas, representa atualmente um grande desafio para as Forças Armadas. A ideia envolve sargentos em todas as funções chave do curso, sob supervisão superior, exigindo mudanças estruturais significativas e superação de resistências institucionais.

Portanto, os sargentos exerceram um papel preponderante na edificação das próprias FACV, visto constituírem o grosso das FA, no período pós-independência, podendo concluir que se *“os combatentes são os agricultores, os sargentos da IINC75 são as sementes”* (ver apêndice VI e VII).

4.1.4.6 Gestão Recursos Humanos nas Forças Armadas de Cabo Verde

A gestão eficiente dos recursos humanos nas Forças Armadas de Cabo Verde é fundamental para garantir a eficácia das operações militares e o bom funcionamento da instituição como um todo. O foco principal da gestão de recursos humanos deve ser a maximização do potencial de cada militar, por meio de programas de formação contínua, desenvolvimento de habilidades, avaliação de desempenho e oportunidades de progressão na carreira.

A gestão de recursos humanos deve ser orientada por princípios de equidade, meritocracia, profissionalismo e transparência, assegurando que todos os militares tenham acesso às oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de suas capacidades.

É crucial investir na criação de um sistema de gestão de recursos humanos moderno e eficaz, que permita acompanhar de perto o desempenho de cada militar, identificar suas necessidades de desenvolvimento e oferecer programas de formação adequados às suas funções e ao perfil da instituição.

4.1.4.7 Escola Militar

A Escola Militar que se encontra sob o comando direto do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas (CEMFA), consiste num estabelecimento de ensino que tem a incumbência de ministrar a formação militar dos vários regimes (RC, RV e QP) e promover os estudos nos campos da doutrina militar com base nas ciências e tecnologias militares.

A ela são atribuídas as seguintes responsabilidades (Decreto-Regulamentar n.º 2/2009, Capítulo I, Artigo 3º):

- a) Preparar os oficiais para o desempenho de funções inerentes a cargos próprios de postos superiores;
- b) Preparar os sargentos para o exercício de funções mais complexas no âmbito da respetiva classe;
- c) Realizar cursos ou estágios com vista a ampliar os conhecimentos dos militares nos domínios das doutrinas e técnicas militares e da cultura geral;
- d) Realizar estudos e trabalhos de investigação, designadamente os relativos aos cursos que ministra e os que contribuam para a atualização e uniformização da doutrina militar;
- e) Assegurar a realização de tirocínios para oficiais destinados aos quadros permanentes;
- f) Assegurar a formação militar de sargentos para a prestação de serviço nos quadros permanentes;**
- g) Assegurar a formação de praças, sargentos e oficiais destinados aos regimes de serviço efetivo normal e de contrato;
- h) Assegurar a preparação básica e complementar das praças nas diversas especialidades e assegurar outras ações de formação que lhe sejam cometidas;
- i) Assegurar outras ações de formação que lhe sejam cometidas.

A Escola Militar administra cursos de formação básica, de qualificação, pelo menos até o nível médio, cursos de promoção de militares, ou estágios em áreas específicas, que venham a ser definidos pelo CEMFA.

Para além de ministrar formações militares, a Escola Militar tem a responsabilidade de realizar ações de formação em várias áreas, contribuindo assim, para que as Forças Armadas cumpram cabalmente as missões incumbidas ao abrigo da Constituição. Os cursos são ministrados nas infraestruturas da Escola Militar, mas podendo ser também descentralizadas para as Regiões e Unidades Militares, como para outras instituições nacionais, através das cooperações técnico-militares.

4.1.4.8 Centro de Instrução Militar do “MORRO BRANCO”

O CIMMB é o órgão de implantação territorial que tem por incumbência ministrar formação inicial destinado aos recrutas que semestralmente são convocados para o serviço militar obrigatório ou em regime de contrato, e ainda podendo ministrar ações de formação destinadas ao pessoal dos quadros permanentes e se encontra sob o comando direto funcional do Comandante da Primeira Região Militar.

Ainda tem como as seguintes atribuições (Decreto-Regulamentar n.º 2/2009, Capítulo IV, Secção 1, Artigo 14º):

- a) Ministrar a formação militar destinada á preparação básica e complementar das praças nas diversas especialidades;
- b) Ministrar cursos de formação de cabos;
- c) Ministrar cursos de formação de sargentos e oficiais destinados aos regimes de serviço efetivo normal e de contrato;
- d) Realizar tirocínios para oficiais destinados aos quadros permanentes;
- e) **Ministrar formação inicial de sargentos destinados à prestação de serviço nos quadros permanentes;**
- f) Ministrar cursos de especialização, de aperfeiçoamento aos oficiais, sargentos e praças;
- g) Realizar outras ações de formação que lhe sejam cometidas.

4.1.4.9 Formação Militar

A formação deve ser vista como uma fonte de lucro, sempre na perspetiva de receita/investimento e não de despesa/gasto. Quando se investe nas pessoas, o capital intelectual da organização aumenta e contribui de forma efetiva para os resultados preconizados da organização. Assim, a formação agrega valor não só aos colaboradores, mas também à organização e a todos intervenientes que beneficiem quer direta ou indiretamente das suas atividades.

De acordo com Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde, (2020):

A formação militar tem como princípio continuar a preparação do militar para o desempenho das respetivas funções, quer a nível técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física, envolvendo ações de investimento, de progresso e de desenvolvimento profissional e materializando em cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino técnico-tático operacional, consoante a categoria, posto, classe, serviço ou especialidade a que o militar pertence. Os cursos podem ser realizados nas escolas militares nacionais ou estrangeiras ou em estabelecimentos de ensino não militares, com devido reconhecimento e creditação para o efeito e visam a formação, promoção, qualificação ou especialização e atualização do militar.

Os Cursos de formação são destinados a proporcionar ao militar a preparação e os conhecimentos militares, científicos e técnicos adequados ao exercício das funções próprias da sua classe e especialidade.

Os Cursos de Promoção destinam-se a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militar específicos, previamente estabelecidos como condição de acesso ao posto imediato.

São os cursos de Promoção a Sargento-Principal e Curso de Promoção a Sargento-Chefe (Lei n.º 1, 2020, art. 297). Quanto ao Curso de Promoção a Sargento-Principal, já foi realizado V edições, sendo a primeira em 2012 e os seguintes em 2017, 2018, 2019, e 2021, sendo os dois últimos realizados simultaneamente na Praia e Mindelo, beneficiando 93 sargentos, conforme a tabela 9.

Tabela 9 - Beneficiados com curso de promoção à sargento-principal

CURSO / ANO	DESPACHO	TOTAL NOMEADO	OBSERVAÇÃO	TOTAL BENEFICIADO
I CURSO/2012	N.º 573/12	11		11
II CURSO/2017	N.º 208/17	11		11
III CURSO/2018	N.º 264/18	15		14
	N.º 309/18	3	Substituição	
	N.º 324/18	1	Suspensão	
IV CURSO/2019	N.º 467/19	15		28
	N.º 473/19	12		
	N.º 622/19	1	Inclusão	
V CURSO/2021	N.º 436/21	29		29
Total.....				93

Fonte: Elaboração própria

De igual forma na ausência de registos visuais disponíveis, relativamente ao primeiro curso recorreu-se ao Despacho N.º 573/12, datado de 17 de dezembro de 2012, foi frequentado pelos seguintes militares: SPR José Pinto, SPR Carlos Teixeira, SPR Elisângelo Barreto, 1SAR Orlando Tavares, 1SAR Nuno Silva, 1SAR Manuel Da Silva, 1SAR Ronaldo Oliveira, 1SAR Manuel Brito, 1SAR Iderlindo Semedo, 1SAR Luciano Santos e 1SAR Carlos Varela.

Quanto ao Curso de Promoção de Sargento-Chefe, a I Edição foi realizado em 2024, beneficiando um total de 19 militares. É importante salientar que infelizmente nem todos os

militares de carreira foram beneficiados com os referidos cursos, tendo em conta a possibilidade de os terem frequentado através dos protocolos existentes com os países parceiros.

Por essa razão, a frequência dos referidos cursos deveriam ser de carácter obrigatório, seguindo rigorosamente os preceitos do artigo 298.º (Nomeação para os cursos de promoção) do EM, a fim de assegurar maior credibilidade, valorização e prestígio à classe. Isso porque, como se pode constatar, através dos despachos de nomeação de frequência dos cursos, tanto o CPSP quanto o CPSCH foram frequentados por militares que já ostentavam o respetivo posto, constituindo numa incongruência entre a teoria e a prática.

Relativamente a formação, o Contra-Almirante António Monteiro, Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, no seu discurso de abertura do I curso de Promoção a Sargento-Chefe, no dia 07 de agosto de 2024, noticiado na RTC (2024), diz que:

A formação se traduz numa matéria de suma importância, reconhecido nos principais instrumentos estratégicos jurídico administrativo que enformam as Forças Armadas e flui do Estatuto dos Militares e a mesma visa a preparação contínua do militar para o sucesso das missões. A formação constitui um dos pilares estratégicos da Diretiva Estratégica do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas 2022 – 2025, e este 1º Curso de Promoção a Sargento-Chefe exemplifica o nosso compromisso com o desenvolvimento do capital humano. No âmbito do Programa-Quadro de Cooperação Técnico-Militar, Portugal-Cabo Verde, 2021-2026, temos contado com a chancela da cooperação técnico-militar que, em ação desta natureza, confere uma dimensão internacional ao nosso sistema de ensino-aprendizagem militar, elevando a qualidade e o prestígio das nossas Forças Armadas, fazendo com que os nossos militares estejam capacitados para integrarem missões de âmbito internacional.



Figura 19 - Cerimónia de abertura do 1º Curso de Promoção à Sargento-Chefe
Fonte: Forças Armadas de Cabo Verde (2024)

Em complemento do discurso, o sargento, enquanto espinha dorsal das Forças Armadas, é o Comandante de Secção por excelência e o elo entre a decisão e a execução, podendo, durante a sua carreira, composta por diferentes postos, desempenhar diversas funções, e em várias áreas, de acordo com o posto que ostentar.

No encerramento do referido curso no dia 4 de outubro, o Contra-Almirante António Monteiro, Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, (Forças Armadas de Cabo Verde, 2024):

Destaca a importância da formação e elogiou o empenho dos formandos e destacou a valiosa cooperação com Portugal. Agradeceu especialmente aos formadores e à Escola Militar pelo papel essencial na capacitação dos efetivos, reforçando que os sargentos são a "espinha dorsal" das Forças Armadas, com um papel crucial na coordenação de operações e na preservação dos valores militares. O CEMFA incentivou os formandos a continuar investindo no seu desenvolvimento profissional, aplicando os conhecimentos adquiridos com responsabilidade. Além disso, o CEMFA reafirmou o compromisso das Forças Armadas com a formação contínua, como um quesito fundamental para a modernização da instituição e o sucesso das missões militares.

Não podemos deixar de frisar a importância da Cooperação Técnico-Militar no domínio da defesa, na formação e qualificação dos militares, para o exercício das suas funções, no forte comprometimento dos principais parceiros internacionais, tais como, Portugal, Angola, Moçambique, Brasil, Senegal, Marrocos, EUA (New Hampshire), China, Espanha e atualmente Luxembourg.

Segundo o Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de Janeiro de 2020 Da República de Cabo Verde, (2020):

Os cursos de Especialização e qualificação destinam-se a aumentar ou melhorar os conhecimentos técnicos e científicos do militar. Os cursos de atualização para reciclar os conhecimentos do militar, O tirocínio com duração de seis meses com a finalidade de completar a formação militar. O estágio consiste na preparação, capacitação e aperfeiçoamento do militar. Todos para capacitação técnico-profissional, numa constante adaptação, crescimento e aquisição de novos conhecimentos para o desempenho de funções específicas.

Neste contexto, admite-se, ainda que em termos hipotéticos, com a elevação do requisito de ingresso na carreira de sargentos, da formação técnico-profissional de nível 3 para o nível 5, abriria espaço para a reestruturação (desenho) dos cursos de promoção a Sargento-Principal (CPSP), Sargento-Chefe (CPSCH) e possivelmente a criação do curso de Adjunto de Comandante, Diretor ou Chefe com os seus respetivos créditos, de forma a possibilitar a obtenção de grau académico de licenciatura, em conformidade com os referenciais do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). Tal abordagem não só contribuiria para a valorização individual dos militares, como também reforçaria o prestígio da classe dos sargentos e o desenvolvimento institucional da Guarda Nacional, consolidando uma trajetória académica

alinhada com os mais elevados padrões de qualificação e excelência profissional. Portanto, é preciso sonhar e acreditar.

4.2 Estudo de Caso

Saber “como” as Forças Armadas de Cabo Verde poderá criar um modelo de formação para os Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional e plano de carreira bem estruturado e “porque”, vai ao encontro da gênese do estudo de caso, quando YIN (2001), diz que estabelecer o como e o porque de uma complexa situação humana, é um exemplo clássico do uso do estudo de caso, realizado tanto por jornalistas como por cientistas sociais.

O estudo de caso como estratégias de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados (YIN, 2001). Ainda citando Stoecker (1991), diz que o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento entre si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Assim, YIN (1994, p.13), define estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

4.2.1 Importância da Formação de Sargentos do Quadro Permanente

4.2.1.1 Questionários

Das 37 questões (ver apêndice III e X), 30 são de carácter quantitativa, realçando apenas 14, como se pode ver abaixo:

a) Caracterização da amostra

De um total de 96 Sargentos QP da GN, com condições para poder participar nesta pesquisa, foram recebidos 29 inquéritos, que passaram a constituir a amostra do estudo por conveniência, dos quais 100% das respostas foram do **sexo** masculino, dos quais 2 elementos do **posto** de SMOR que corresponde a 6,9% do total, 4 elementos com o posto de SCH que corresponde a 13,8% do total, 7 elementos com o posto de SPR que corresponde a 24,1% do total, 12 elementos com o posto de 1SAR que corresponde a 41,4% do total e 4 elementos com o posto de 2SAR que corresponde a 13,8% do total (ver apêndice XI).

Quanto à **idade** dos inquiridos, a grande maioria está na faixa entre os 30 a 49 anos, com 26 elementos com idade superior a 30 anos e 03 elementos encontram-se na faixa dos 19 a 29 anos e isso demonstra uma classe pouco jovem, que necessita de rejuvenescimento através da formação adequada para o ingresso na carreira de sargento. (ver apêndice XI).

Relativamente às **habilitações literárias**, 1 elemento possui mestrado, 3 elementos têm licenciatura, 1 elemento com bacharelato, 19 possuem o 12º ano, 2 elementos o 11ºano e finalmente 1 elemento com o 9º ano (ver apêndice XI).

Por último, os militares foram questionados relativamente ao **tempo de serviço efetivo**, tendo os dados demonstrado que 26 elementos têm mais de 12 anos de serviço efetivo que corresponde a 93,1 % e apenas 3 elementos que corresponde a 6.9 % tem menos de 8 anos de serviço e tal como tinha sido constatado anteriormente, estamos perante uma pouco rejuvenescida (ver apêndice XI).

b) Tratamento dos dados obtidos no inquérito

Q9: Tem Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente?

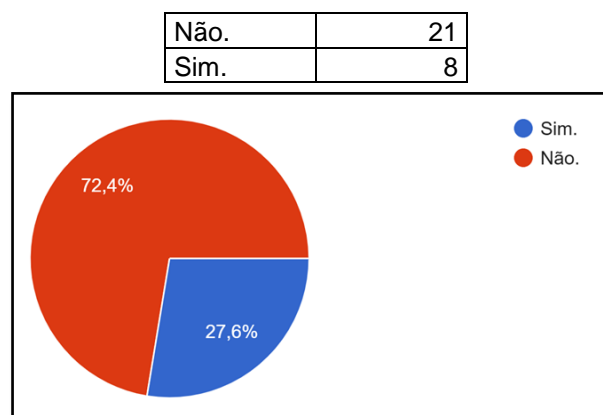


Gráfico 1 - Respostas da questão nº 9
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Esta representação gráfica demonstra que 21 elementos que corresponde a 72,4% do total, não tem curso de Sargento do QP e 8 elementos que corresponde a 27,6% do total, dizem possuírem curso de Sargento QP. Mas este último dado carece de uma análise mais delicada, tendo em conta que na questão 10 do inquérito alguns militares afirmam possuírem curso de sargento do QP na escola militar e nos quartéis. Nesse quesito podemos observar, que o entrevistado 1 afirma “*não temos o Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente*” (ver apêndice XIII-B), bem como cursos de especialização de educação física em Espanha e de

Polícia Militar no Brasil que naturalmente não constituem curso de Sargentos do QP, exceto a escola de especialista em aeronáutica.

Q11: Se respondeu "NÃO" na pergunta anterior, como Ingressou nos Quadros Permanentes?

Apenas com Curso de Formação de Sargentos SEN	2
Curso de Especialização ou Aperfeiçoamento	8
Curso de Formação Técnico Profissional Nível III	15
Outra! Qual?	4

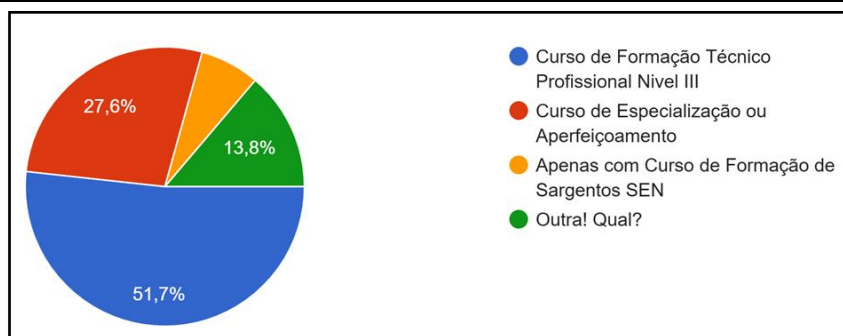


Gráfico 2 - Respostas da questão nº 11
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Quanto a formação que habilitou os inquiridos o ingresso nos QP, 15 elementos que corresponde a 51,7% do total, ingressou com Curso Técnico Profissional de nível III, 8 elementos que corresponde a 27,6% do total, ingressou com Curso de Especialização ou Aperfeiçoamento, 4 elementos que corresponde a 13,8% do total, ingressou com outras formações e 2 elementos que corresponde a 6,9% do total, ingressou com apenas o Curso de Sargento SEN. Esses indicadores demonstra, que não existe um critério único, para o ingresso nos QP, resultando em uma diversidade de formações entre os inquiridos. Isso pode refletir a flexibilidade do processo seletivo, permitindo a entrada de profissionais com diferentes níveis de qualificação, mas também levanta a necessidade de uma padronização ou de critérios mais bem definidos para garantir uma base de conhecimentos homogênea entre os sargentos. Essa variação pode impactar tanto a formação contínua quanto o desenvolvimento da carreira, reforçando a importância de uma política clara para o ingresso na carreira de Sargentos do Quadro Permanente.

Q12: Após o seu ingresso nos Quadros Permanentes, frequentou algum curso de aperfeiçoamento, especialização, capacitação, reciclagem ou atualização?

Não	9
Sim	20

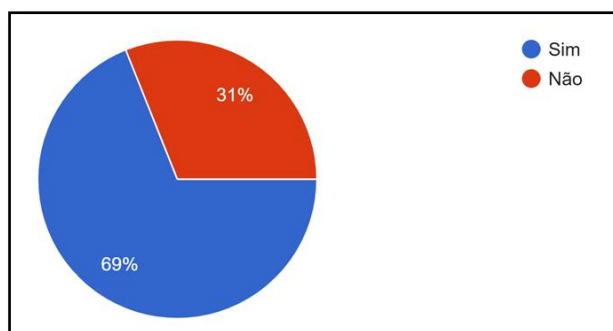


Gráfico 3 - Respostas da questão nº 12
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Quanto ao curso de aperfeiçoamento, especialização, capacitação, reciclagem ou atualização após o ingresso nos QP, 20 elementos que corresponde a 69% do total, afirma ter recebido formação enquanto que 9 elementos que corresponde a 31% do total, afirma não ter recebido qualquer formação. Esta questão nos remete para a formação contínua, que apesar de não abranger a todos, tem sido uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional dos sargentos, contribuindo para a atualização de conhecimentos e a melhoria das competências necessárias ao desempenho das suas funções. No entanto, a disparidade no acesso à formação indica a necessidade de uma revisão das políticas de capacitação, garantindo que todos os elementos tenham oportunidades iguais de aprimoramento ao longo da carreira.

Q15: Considera necessária ter um modelo comum (padrão) de Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente, para o Ingresso no quadro, para todos os sargentos da Guarda Nacional?

Não	6
Sim	21
Talvez	2

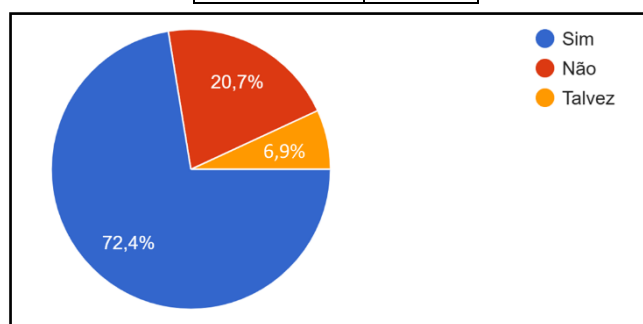


Gráfico 4 - Respostas da questão nº 15
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Relativamente a necessidade de um modelo comum CFSQP, 21 elementos que corresponde a 72% do total, afirma ter necessidade, 6 elementos que corresponde a 20,7% do total, diz não ter necessidade e apenas 2 elementos que corresponde a 6,9%, considera talvez

necessária. Isso demonstra a importância que a formação inicial padrão e homogênea para o ingresso no quadro permanente.

Q16: De acordo com o Quadro Nacional de Qualificações, o nível III corresponde ao 10º Ano. 12º ano é habilitação literária mínima exigida para admissão no CFS. Assim sendo, na sua opinião, qual seria o nível técnico profissional mais adequado para admissão ao Quadro Permanente?

Nível III	10
Nível IV	9
Nível V	10

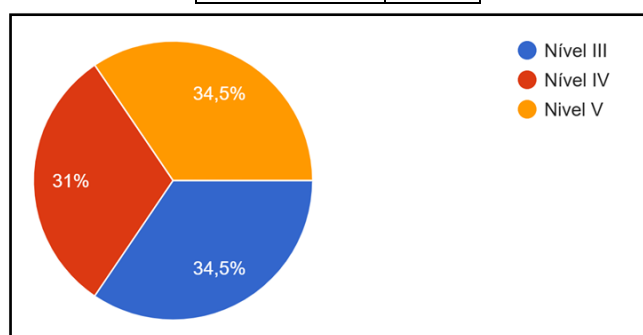


Gráfico 5 - Respostas da questão nº 16
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Quanto ao nível técnico profissional mais adequado para admissão ao quadro Permanente, 10 elementos que corresponde a 34,5 %, afirma o nível V mais adequado, 10 elementos que corresponde a 34,5 %, afirma o nível III mais adequado e por último 9 elementos que corresponde a 31%, afirma o nível IV mais adequado. Esses dados demonstra a necessidade de aumentar o nível de exigência para a admissão ao Quadro Permanente, garantindo que os sargentos possuam uma formação mais robusta e alinhada com as responsabilidades da carreira. A distribuição equilibrada das respostas indica que não há um consenso sobre o nível mais adequado, o que reforça a importância de uma revisão nos critérios de ingresso, considerando as competências técnicas e operacionais da função. Estabelecer um padrão mais elevado pode contribuir para a valorização profissional, a melhoria do desempenho e uma progressão mais estruturada dentro da carreira, preparando os sargentos para os desafios do futuro.

Q17: As FA têm proporcionado aos sargentos formação militar contínua adequada as suas capacidades individuais e aos interesses da instituição?

Às vezes	15
Frequentemente	4
Muitas vezes	1
Raramente	9

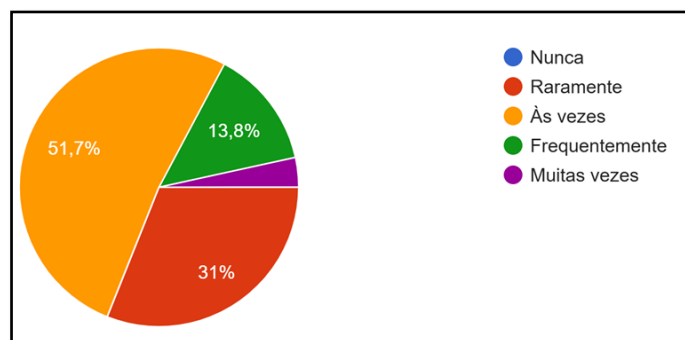


Gráfico 6 - Respostas da questão nº 17
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

No que concerne a formação militar contínua adequada as capacidades individuais e aos interesses da instituição, 15 elementos que corresponde a 51,7 %, afirma que as vezes proporciona, 9 elementos que corresponde a 31%, afirma raramente, 4 elementos que corresponde a 13,8% diz frequentemente e finalmente 1 elemento que corresponde a 3,45%, afirma muitas vezes. Naturalmente que esta questão nos coloca perante três situações, sendo a primeira em que quando a formação é de interesse para a instituição, nem sempre a pessoa selecionada apresenta um perfil adequado ou tem interesse ou destreza técnica na área em questão. Segundo, quando a formação se adequa as capacidades ou necessidades individuais do selecionado, em momento algum aplica a formação em contexto de trabalho. A terceira situação, cabe a aqueles, que após a formação inicial ou o ingresso na carreira, terminam a carreira sem qualquer formação contínua, ou seja, têm um crescimento na carreira, mas sem desenvolvimento.

Q18: Que grau de satisfação pessoal atribui ao Curso de Formação de Sargentos do QP.

Adequado	17
Indiferente	2
Pouco adequado	5
Totalmente adequado	5

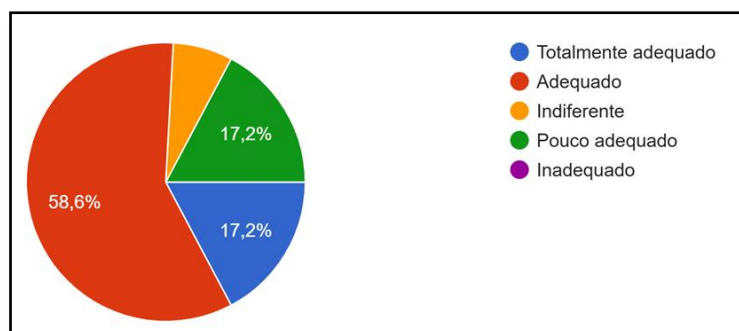


Gráfico 7 - Respostas da questão nº18
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Quanto ao grau de satisfação pessoal que atribui ao CFSQP, 17 elementos que corresponde a 58,6 %, afirma adequado, 5 elementos que corresponde a 17,2%, afirma totalmente adequado, 5 elementos que corresponde a 17,2% diz pouco adequado e por último 2 elementos que corresponde a 6,9%, considera indiferente. Esta questão vai ao encontro do tema do trabalho demonstrando que a maioria dos sargentos do QP considera importante o CFSQP.

Q21: Já alguma vez desempenhou funções de responsabilidade e qualificação inferior ao seu posto?

Não	17
Sim	10
Talvez	2

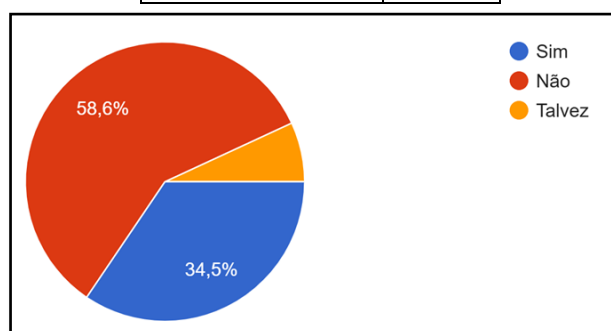


Gráfico 8 - Respostas da questão nº 21
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Relativamente ao desempenho de funções e responsabilidade inferior ao seu posto, 17 elementos que corresponde a 58,6 %, afirma negativamente, 10 elementos que corresponde a 34,5%, afirma positivamente e os restantes 2 elementos que corresponde a 6,9% diz talvez. Esta questão embora a maioria responde negativamente, mas há que ter atenção nesse neste aspeto, pois se reveste de alguma sensibilidade, na medida em que ponto 1, do artigo 84º do Estatuto dos Militares (2020) diz o seguinte: “*O militar não pode ser nomeado para cargo a que corresponda posto inferior ao seu nem estar subordinado a outro de menor antiguidade*”.

Q26: Com as promoções aos sucessivos postos na carreira, considera essa progressão na carreira, desenvolvimento profissional?

Não	4
Sim	18
Talvez	6
(em branco)	1

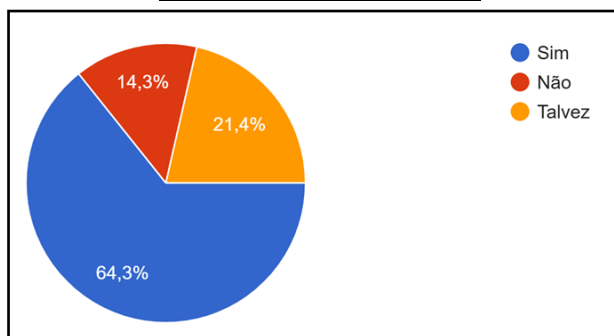


Gráfico 9 - Respostas da questão nº 26
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

No que diz respeito em considerar desenvolvimento na carreira aquando as promoções aos sucessivos postos, 18 elementos que corresponde a 64,3 %, afirma positivamente, 6 elementos que corresponde a 21,4%, afirma talvez, 4 elementos que corresponde a 14,3% afirma negativamente. Embora a maioria responde positivamente, desenvolvimento na carreira e o crescimento na carreira são conceitos complementares, mas distintos, que desempenham papéis cruciais na trajetória profissional. Um sargento que termina a carreira somente com a formação inicial, pode-se considerar que cresceu ou progrediu na carreira, mas não desenvolveu.

Q28: Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

Formação técnica específica	15
Informática	2
Inglês	5
Não senti necessidade de formação	1
Outra(s)! Qual(is)?	6

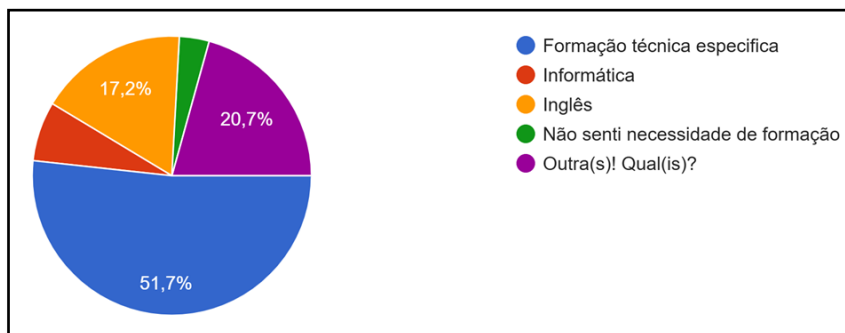


Gráfico 10 - Respostas da questão nº 28
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

A análise dos dados revela que a maioria dos sargentos, isto é, 15 elementos que corresponde a 51,7% reconhece a necessidade de formação técnica específica para melhorar o desempenho de suas funções. Além disso, 6 elementos que corresponde a 20,7%, sem informação e 5 elementos que corresponde a 17,2% identificaram a necessidade de aprimoramento no idioma Inglês, enquanto que 2 elementos que corresponde a 6,9% mencionaram a informática como um aspecto a ser melhorado. Por outro lado, 1 elemento que corresponde a 3,45% afirma não necessitar de qualquer formação adicional, o que pode indicar que esse profissional já possui as qualificações necessárias para suas funções ou não percebe a necessidade de atualização constante.

Esses dados destaca a importância da qualificação contínua como um fator essencial para o desenvolvimento profissional e para a eficiência organizacional. A formação técnica específica não apenas aprimora as competências individuais, mas também fortalece a capacidade operacional da instituição, garantindo maior eficácia na execução das missões. Ambas as competências são fundamentais no contexto militar moderno, especialmente diante dos avanços tecnológicos e da crescente participação em missões internacionais. O domínio do inglês possibilita uma melhor comunicação em operações conjuntas e treinamentos com forças estrangeiras, enquanto a informática é indispensável para o manuseio de sistemas tecnológicos, equipamentos modernos e análise de dados estratégicos.

Q30: Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

Administração e Gestão de Conflitos / Tempo	3
Gestão de Recursos Humanos	6
Liderança e Chefia de Equipas	5
Não senti necessidade de formação	3
Outra(s)! Qual(is)?	7
Riscos Psicossociais	3
Técnicas de Comunicação (oratória)	2

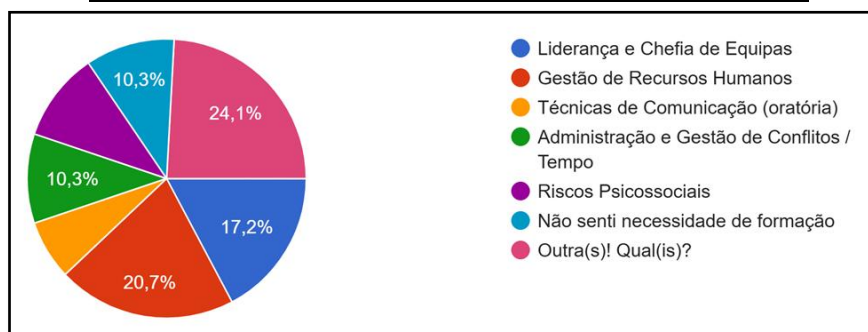


Gráfico 11 - Respostas da questão nº 30
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

A análise dos dados revela que uma parcela significativa dos sargentos reconhece a necessidade de formação complementar para aprimorar seu desempenho em funções de chefia. Entre os inquiridos, 7 elementos que corresponde 24,1% sem qualquer informação e 6 elementos que corresponde 20,7% destacam a importância da capacitação em Gestão de Recursos Humanos, um fator essencial para a administração eficiente de pessoal, tomada de decisão estratégica e resolução de desafios organizacionais. Além disso, 5 elementos que corresponde 17,2% apontam a necessidade de formação em Liderança e Chefia de Equipas, evidenciando a preocupação com o desenvolvimento de habilidades de comando, motivação e gestão de subordinados.

Outros 3 elementos que corresponde 10,3% indicam a necessidade de formação em Administração, enquanto uma parcela equivalente considera fundamental o aperfeiçoamento em Gestão de Conflitos, Gestão do Tempo e Riscos Psicossociais. Esses resultados refletem a complexidade das funções desempenhadas pelos sargentos e a importância de habilidades gerenciais e interpessoais para um desempenho eficaz no contexto militar.

Além disso, 2 elementos que corresponde 6,9% dos inquiridos destacam a necessidade de aprimoramento em Técnicas de Comunicação (oratória), um aspecto crucial para a clareza e assertividade na transmissão de ordens, instruções e na interação com diferentes níveis da hierarquia. Por outro lado, 3 elementos que corresponde 10,3% dos inquiridos afirmam não sentir necessidade de formação adicional, o que pode indicar confiança nas competências já adquiridas ou falta de percepção sobre áreas de possível aprimoramento.

Esses dados evidenciam a necessidade de explorar e investir em formações voltadas para liderança, gestão, comunicação e informática, uma vez que essas competências são essenciais para o desempenho eficiente das funções de chefia. O desenvolvimento contínuo nessas áreas pode não apenas contribuir para o aprimoramento individual dos sargentos, mas também fortalecer a estrutura organizacional e a capacidade de resposta da instituição militar diante de desafios operacionais, técnicos e administrativos.

Q32: Sente valorizado na sua atividade profissional?

Não	9
Sim	17
Talvez	3

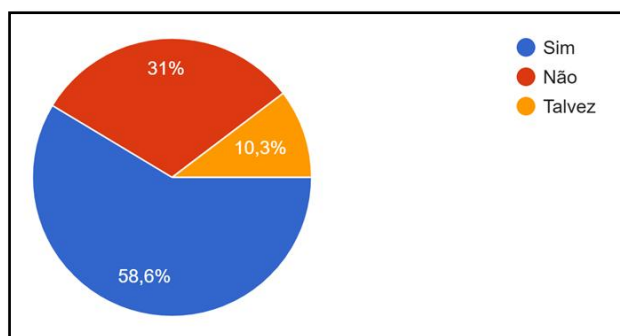


Gráfico 12 - Respostas da questão nº 32
 Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

A análise dos dados demonstra que a maioria dos sargentos, 17 elementos que corresponde (58,6%) considera que há valorização no desenvolvimento da sua atividade profissional, o que sugere que esses militares percebem reconhecimento pelo seu desempenho e contribuição dentro da estrutura organizacional. Por outro lado, 9 elementos que corresponde 31,4% dos inquiridos afirmam que não sentem essa valorização, o que indica a existência de desafios e percepções divergentes sobre o reconhecimento dos sargentos. Uma pequena parcela de 3 elementos representando 10,3%, afirma que "talvez" haja valorização, demonstrando uma visão incerta ou condicionada a determinados fatores, como a experiência individual, atraso nas promoções ou a liderança sob a qual trabalham.

Esse reconhecimento pode estar relacionado a fatores como a importância das funções desempenhadas, oportunidades de progressão na carreira ou incentivos institucionais que reforçam a motivação e o compromisso com a profissão. Essa insatisfação pode estar associada a fatores como falta de promoções, ausência de incentivos financeiros, carga de trabalho excessiva ou limitações na participação em processos decisórios. Além disso, a percepção de desvalorização pode impactar a motivação, o desempenho e até a retenção de talentos dentro da instituição. Esses inquiridos podem perceber alguma valorização, mas ainda enxergam lacunas ou desafios que dificultam um reconhecimento pleno da sua atuação profissional.

Dessa forma, os dados sugerem que, embora a percepção predominante seja positiva, ainda há uma parcela significativa de sargentos que não se sentem devidamente valorizados. Para fortalecer essa valorização, seria fundamental a implementação de políticas que promovam o reconhecimento profissional, a melhoria das condições de trabalho, oportunidades de progressão na carreira e maior participação dos sargentos em decisões institucionais. Isso contribuiria para aumentar a motivação e o comprometimento, refletindo diretamente na eficiência e na coesão da estrutura militar.

Q34: *Em termos institucionais, a qualificação acadêmica agrega algum valor a carreira dos Sargentos?*

Não	6
Sim	20
Talvez	3

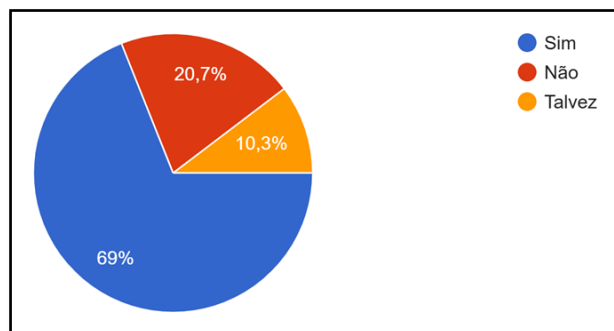


Gráfico 13 - Respostas da questão nº 34
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Os dados indicam que a maioria dos sargentos, isto é, 20 elementos que corresponde 69% consideram a qualificação acadêmica um fator que agrega valor à carreira, evidenciando a percepção de que a formação contínua é essencial para o aprimoramento profissional. Esse reconhecimento pode estar associado à necessidade de atualização constante para melhor desempenhar funções técnicas e administrativas, além de possibilitar uma maior competitividade dentro da estrutura militar. Além disso, a qualificação pode ser vista como um diferencial que amplia as oportunidades de progressão na carreira e contribui para um melhor desempenho nas funções de liderança.

Por outro lado, 6 elementos que corresponde 20,7% dos respondentes afirmam que a qualificação acadêmica não agrega valor à carreira de sargentos. Esse posicionamento pode estar relacionado à falta de incentivos institucionais, à inexistência de reconhecimento formal das qualificações adquiridas ou à percepção de que a experiência prática é mais relevante do que a formação acadêmica para o exercício das funções militares. Além disso, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de conciliar o serviço com os estudos podem ser fatores que desmotivam os militares a investir na qualificação acadêmica.

Adicionalmente, 3 elementos que corresponde 10,3% dos inquiridos indicam incerteza ("talvez") quanto à relevância da qualificação acadêmica na carreira. Essa resposta pode refletir a percepção de que a valorização da formação depende do posto ocupado, da área de atuação dentro da instituição ou de oportunidades individuais de crescimento.

Dessa forma, embora a maioria dos sargentos reconheça a importância da qualificação acadêmica para o desenvolvimento profissional, ainda há desafios a serem superados, como o fortalecimento de políticas institucionais que incentivem a formação contínua, o reconhecimento das qualificações adquiridas e a criação de mecanismos que facilitem a conciliação entre trabalho e estudo. Essas medidas podem contribuir para que um número ainda maior de sargentos perceba a qualificação acadêmica como um fator essencial para o crescimento e valorização dentro da carreira, no desempenho de funções em diferentes níveis de responsabilidade dentro da estrutura militar, motivando e incentivando o estudo contínuo.

Q35: Participa na tomada de decisão no seu nível, seja Pelotão, Companhia/Serviços, Batalhão/Direção?

Não	5
Sim	24

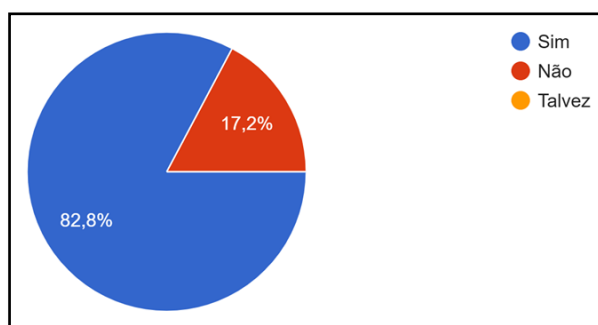


Gráfico 14 - Respostas da questão n° 35
Fonte: Elaboração própria usando a Google Forms

Esses dados nos indicam que a grande maioria dos sargentos, isto é, 24 elementos que corresponde 82,8% percebe que há espaço para sua participação no processo decisório dentro da estrutura militar. Esse resultado sugere que, em muitas unidades, os sargentos são consultados e têm voz ativa em determinadas deliberações, especialmente nas áreas operacionais, administrativos-logísticos e de gestão de pessoal. Esse envolvimento pode estar relacionado ao reconhecimento da experiência prática dos sargentos, com base na sua estreita e direta ligação com a tropa bem como à necessidade de descentralizar decisões para otimizar a eficiência e a operacionalidade das Forças Armadas.

Por outro lado, 5 elementos que corresponde 17,2% dos inquiridos afirmam que não participam do processo decisório. Esse percentual pode refletir a existência de barreiras hierárquicas que limitam a influência dos sargentos nas decisões, ou ainda a falta de mecanismos formais que garantam essa participação de maneira estruturada e contínua. Em

algumas situações, a tomada de decisão pode estar excessivamente concentrada nos escalões superiores, dificultando a contribuição ativa dos sargentos, mesmo em assuntos diretamente relacionados às suas funções.

Diante desses resultados, percebe-se que, embora a maioria dos sargentos sinta que tem algum nível de participação nas decisões, ainda há margem para aprimorar e fortalecer esse envolvimento. Para isso, seria relevante implementar políticas que incentivem a colaboração entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo um ambiente mais participativo e permitindo que os sargentos contribuam com sua experiência e conhecimento prático para o aprimoramento das operações e da gestão militar.

Das 37 questões (ver apêndice X), 7 são de carácter qualitativa, como se pode ver abaixo:

Q10: Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que País? Qual escola? Duração do Curso?

De acordo com as respostas podemos verificar que dos 29 inquiridos, apenas 8 inquiridos (27,58%) frequentaram o curso de Formação de Sargentos do Quadro, em 4 (quatro) países, sendo, Cabo Verde, Brasil, Portugal e Espanha.

Quanto a identificação das Escolas os cursos ocorreram na Escola Especialista Aeronáutica e Primeiro Batalhão de Polícia do Exército - Brasil, Comando da 3ª Região Militar e Escola Militar – Cabo Verde, Escola de Sargentos do Exército (ESE) – Portugal, e quanto a Espanha não foi identificada a escola de formação.

Relativamente a duração dos cursos em Cabo Verde: 8 meses e 18 meses, Brasil: 1 ano e meio, Portugal: 3 anos, Espanha: Sem informação clara sobre duração. Neste âmbito, observa-se uma variação significativa na duração dos cursos entre os países, sendo Portugal e Brasil cursos mais longos (1 ano e 6 meses a 3 anos) e Cabo Verde (8 meses a 1 ano e 6 meses).

Existe uma divergência nas instituições e falta de padronização, pois, as escolas mencionadas são variadas e podem ter critérios diferentes de formação. A falta de uniformidade pode indicar diferenças nos requisitos de ingresso e nas competências

adquiridas. Algumas respostas não especificam claramente a escola ou fornecem poucos detalhes.

Quanto a formação militar verifica-se diferentes abordagens, pois, Portugal parece seguir um modelo acadêmico mais longo (3 anos), enquanto o Brasil, duração média (1 a 1,5 anos) e Espanha foi citada, mas não há detalhes suficientes para uma abordagem.

Uma nota importante a observar nesta questão, apenas 2 inquiridos realizaram o referido curso, em Portugal, na Escola de Sargentos do Exército (ESE) por um período de 3 anos e 1 no Brasil. Os cursos realizados em Espanha e Cabo verde, acreditam-se serem curso técnico profissionais ou de especialização. Em cabo verde nunca foi realizado curso de sargento de quadro permanente quer pela Escola Militar ou Centro de Instrução Militar que são os estabelecimentos com essa atribuição e muito menos os quartéis dos comandos territoriais.

Com estes dados pode-se afirmar que a Guarda Nacional tem Sargentos no Quadro e não Sargentos do Quadro, pois a formação inicial, Sargentos do Quadro Permanente, mesmo estruturada com a componente técnico-profissional é fundamental para o ingresso na carreira e daí as subseqüentes formações de especialização, atualização e de promoção que naturalmente corresponde a formação contínua.

Q19: Considera o plano de carreira de sargentos, para os sargentos do QP bem definido e estruturado? E quanto a atratividade?

Nesta questão constata-se que dos 29 inquiridos, 17 inquiridos (58,62%) consideram que a carreira de sargentos não está bem definida e estruturada, 6 inquiridos (20,69%) consideram necessitar de revisão, 6 inquiridos (20,69%) consideram que está bem estruturada. Isto, por razões diversas, nomeadamente a falta de funções por postos, ou seja, não somente as atribuições, mas sim que posto deve desempenhar determinada função de uma forma gradual de desenvolvimento na carreira e de responsabilidades acrescidas. O facto também de não contemplar funções para os sargentos, mas isto entende-se querer dizer que os sargentos não usufruem de direitos e regalias para o desempenho de funções acima do seu posto. Mas, o RGSEMGN, define bem as atribuições de cada função e o quadro orgânico estabelece os postos para o desempenho de cada função. Sem deixar de considerar a penúltima resposta em que os sargentos deveriam passar para escola de sargentos para uma melhor capacitação.

O plano é bem estruturado e atrativo. Um pequeno grupo acredita que o plano está bem definido e estruturado, no entanto, essas respostas são minoria em relação ao total, diminuindo que a percepção geral é negativa.

O plano é bem estruturado, mas a atratividade é relativa. Algumas respostas afirmam que o plano é bem estruturado, mas sua atratividade depende de fatores individuais, como condições de trabalho e expectativas de crescimento. Outros apontam que, embora o plano exista, ele não contempla funções específicas para os sargentos, o que pode prejudicar sua eficácia.

Relativamente ao plano de carreira precisa de melhorias e atualização. Algumas respostas indicam que o plano não é completamente inadequado, mas precisa ser revisado e atualizado. Há sugestões para que a estrutura seja mais bem detalhada e adaptada para diferentes áreas de atuação. A capacitação também é apontada como um fator importante, com a sugestão de que os sargentos passam por formações mais especializadas. A percepção predominante é que o plano de carreira precisa de revisões e melhorias, pois grande parte das respostas indica que a estrutura atual apresenta falhas, principalmente em relação à progressão na carreira e à definição das funções dos sargentos. Existe demoras nas promoções e a falta de critérios claros para o avanço profissional são apontadas como problemas.

Quanto ao plano de carreira não ser bem definido nem estruturado. A maioria das respostas indica que o plano de carreira não está bem estruturado, algumas respostas destacam que há bloqueios e dificuldades no avanço da carreira, como promoções por exemplo. Há quem ressaltou a falta de definição clara das funções para cada posto. Uma outra crítica importante é a diferença de tempo de promoção entre sargentos e oficiais, que consideram desfasados no percurso da carreira. Algumas respostas mencionam que a carreira não é atrativo e precisa de benefícios adicionais para ser mais atrativo. Relativamente a comparação com o tempo de promoções dos oficiais gera insatisfação, a diferença no tempo de promoção entre os sargentos e os oficiais foi mencionada como um fator de desmotivação. Isso indica a necessidade de uma avaliação mais justa da progressão de carreira entre as diferentes classes hierárquicos.

Quanto a atratividade, dos 29 inquiridos, sendo que 1 inquirido (3,45%) aponta boa atratividade, 2 inquiridos (6,90%) razoavelmente atrativo, 1 inquirido (3,45%) considera

a carreira de sargentos pouco atrativo, 1 inquirido (3,45%) nada atrativo, sendo os restantes 24 (82,76%) sem opinião.

Quanto a atratividade da carreira é um ponto de insatisfação, na medida em que muitas respostas indicam que o plano não é atrativo, seja pela falta de benefícios, dificuldades nas promoções ou ausência de estruturação clara. Algumas sugestões indicam que regalias e incentivos poderiam torná-la mais atrativa.

Por fim, a necessidade de capacitação e especialização é um ponto relevante, onde na qual algumas respostas sugerem que os sargentos passam por mais treinamentos e formações especializadas para fortalecer sua atuação e melhorar sua progressão na carreira. Isso reforça a ideia de que um plano de desenvolvimento profissional estruturado pode impactar com certeza a percepção da carreira.

Q22: Qual a sua opinião relativa a hierarquia funcional, no desempenho de funções na classe de sargentos?

Embora ou apesar das respostas serem muito heterogêneas e bastantes desfasadas do núcleo da questão, dando a perceber da necessidade de conhecer o conceito de hierarquia funcional que o artigo 68º do EM define como a “*decorrência dos cargos e funções militares, devendo respeitar a hierarquia dos postos e a antiguidade dos militares, ressalvados os casos em que a lei determine de forma diferente*”, ou seja um modelo organizacional que agrupa colaboradores por funções especializadas, estabelecendo uma cadeia de comando vertical, fazendo culminar as respostas em torno do desempenho de funções, revisão da orgânica, especialidade, formação adequada e de não ser respeitada.

Nesta questão constata-se que dos 29 inquiridos, 5 inquiridos (17,24%), fazem uma análise crítica e necessidade de revisão/reestruturação, pois, vários entrevistados indicam que a hierarquia funcional dos sargentos precisa ser revista, reestruturada ou melhorada. Algumas críticas mais fortes apontam que o sistema atual está "mal estruturado" ou "péssimo", indicando insatisfação com a organização hierárquica. Além disso, há a percepção de que a valorização da classe é um fator importante que precisa ser melhorado.

O ponto mais recorrente é a necessidade de revisão da estrutura funcional, onde a maioria das respostas indica que a hierarquia funcional na classe dos sargentos precisa ser revisada e reestruturada. Isso sugere que alguns apontam que a estrutura é mal definida, mal aplicada ou pouco eficaz.

Ainda 3 inquiridos (10,34% - 3 respostas), desperta para necessidade de valorização da especialização, pois, algumas respostas sugerem que os sargentos devem ser alocados conforme sua especialização para garantir melhor desempenho e eficiência organizacional. Isso indica uma preocupação com o aproveitamento adequado das competências individuais dentro da hierarquia.

Quanto a valorização da especialização surge como um aspecto essencial, na medida em que algumas respostas destacam que os sargentos devem ser posicionados conforme suas especializações e a falta desse alinhamento pode gerar problemas de desempenho e desmotivação, além de impedir que a instituição aproveite ao máximo as competências dos seus sargentos.

Algumas respostas demonstram falta de reconhecimento e respeito a hierarquia funcional (10,34% - 3 respostas), e outras a importância do desempenho de funções (Resposta (10,34% - 3 respostas), sem deixar de frisar algumas respostas neutras e ambíguas (51,14% - 15 respostas).

A autoridade é reconhecida como importante, mas há falhas em sua aplicação, pois, embora alguns entrevistados defendam uma hierarquia funcional como fundamental para a disciplina e o desempenho da unidade, outros apontam que na prática, ela não é respeitada ou bem aplicada e isso pode indicar problemas na melhoria da estrutura hierárquica.

Existem respostas extremas, desde a defesa da hierarquia funcional como crucial até críticas diversas, sendo certo que algumas pessoas acreditam que a hierarquia funcional é um fator essencial para o funcionamento da classe, enquanto outras consideram mal estruturada, injusta ou ineficaz. Essa polarização pode indicar que a percepção da hierarquia funcional varia conforme a experiência e o posto de cada sargento, indicando a necessidade de um diálogo mais amplo para entender as causas dessa insatisfação.

Q31: De que maneira a divisão da classe de sargentos em diferentes categorias pode contribuir para o aumento de responsabilidade e o desenvolvimento das habilidades de liderança, no desempenho de funções, dentro da organização militar? Como seria essa divisão?

Esta questão nos leva a diferentes perspectivas sobre a divisão da classe de sargentos e sua influência no desenvolvimento da liderança, pois muitas respostas destacam que uma

divisão bem estruturada pode fortalecer a hierarquia, aprimorar a especialização e desenvolver a liderança, contribuindo de certa forma para o crescimento profissional e eficiência operacional (10,34% - 3 respostas).

Alguns entrevistados sugerem que a classe de sargentos deveria ser baseada em funções específicas ou especializações, dividida em áreas de atuação, garantindo o desenvolvimento de habilidades de liderança e promovendo o crescimento pessoal e profissional dos sargentos, preparando-os para funções de maior responsabilidade e complexidade no futuro dentro da organização militar, enfatizando a divisão, Sargento do Comando (SMOR), Sargentos Administrativos (SCH; SPR), sargentos operativos (1SAR; 2SAR; SAR) (17, 24% - 5 respostas).

Outras respostas apontam que a divisão já existe e segue um modelo progressivo, no desenvolvimento gradual de habilidades, dando maior dignidade e reconhecimento para os sargentos seniores (13,79% - 4 respostas).

Essa divisão traria impactos positivos definindo uma liderança estruturada, maior especialização, eficiência operacional e responsabilidade, na medida em que ajuda a definir melhores funções e permitir que os sargentos se preparem para maiores desafios. Mas, também traria possíveis desafios, nomeadamente, necessidade de mobilidade e definição de critérios no exercício de funções nos diferentes níveis de liderança.

Q33: Relativamente à sua valorização pessoal, em que medida considera que a carreira de sargento lhe dá motivação para prosseguimento dos estudos / qualificação académica? Justifique a sua opinião.

As respostas refletem três visões principais sobre a motivação para prosseguimento dos estudos, sendo alguns de forma positiva, outros de motivação condicionada e um grupo manifesta falta de motivação.

Alguns sargentos afirmam que a carreira incentiva a busca por qualificação, seja para melhorar o desempenho nas funções, para ascensão profissional ou por realização pessoal. Eles destacam que o desenvolvimento contínuo é essencial para assumir funções mais complexas e contribuir melhor para a instituição (27,59% - 8 respostas).

Alguns acreditam que a motivação existe, mas depende de fatores externos, como a valorização institucional, reconhecimento da formação, disponibilidade de tempo para estudar e incentivo das chefias (24,14% - 7 respostas).

Um grupo significativo de respostas aponta obstáculos para o prosseguimento dos estudos, como excesso de trabalho, falta de apoio da instituição e ausência de reconhecimento para aqueles que se qualificam (24,14% - 7 respostas).

Os principais desafios apontados nestas respostas devem-se a carga tensa excessiva e falta de tempo, pois muitos sargentos mencionam que o volume de trabalho não deixa espaço para estudos. A ausência de políticas de apoio, como licenças acadêmicas ou horários flexíveis, desmotiva a busca por qualificação. Outro desafio apontado é por falta de valorização das qualificações acadêmicas, onde na qual alguns mencionam que, mesmo quando se qualificam, isso não resulta em reconhecimento ou oportunidades dentro da carreira e conseqüentemente desenvolvimento pessoal e profissional. Por fim o apoio (ou falta dele) por parte dos superiores tem um impacto direto na motivação para os estudos. Alguns mencionam que determinados comandantes não incentivam a qualificação acadêmica.

Q36: Na sua opinião, quais os potenciais benefícios organizacionais poderia haver com a participação dos sargentos na tomada de decisão nos vários níveis?

As opiniões dos entrevistados demonstram um consenso de que a participação dos sargentos na tomada de decisão traria benefícios significativos para a organização militar.

É possível identificar uma visão favorável e benefícios claros, onde muitos acreditam que a inclusão dos sargentos no processo decisório traria maior precisão, eficiência operacional, aplicação e valorização da classe. Destacam que os sargentos têm experiência prática e contato direto com a execução das ordens, tornando suas contribuições valiosas (34,48% - 10 respostas).

Uma outra visão consiste na falta de reconhecimento e subvalorização da classe, pois, algumas respostas apontam que os sargentos ainda não são devidamente incluídos nas decisões estratégicas, sendo muitas vezes ignorados pelos superiores. Isso gera frustração e desmotivação (20,69 % - 6 respostas).

Mediante estas visões há também algum ceticismo ou neutralidade, na medida em que um pequeno número de respostas sugere que os impactos da participação dos sargentos não dependem de quem está no comando ou das instruções específicas. Outros demonstram neutralidade ou simplesmente afirmam que a participação seria positiva sem ser explicitamente justificada (17,24% - 5 respostas).

Para além dessas visões, podemos apontar alguns desafios, tais como, resistência das chefias, pois, algumas respostas indicam que os superiores nem sempre valorizam as opiniões dos sargentos, criando uma barreira para sua participação efetiva; Falta de uma estrutura formal para participação, sabendo que, mesmo que os sargentos tenham ideias relevantes, pode não haver canais institucionais que permitam sua contribuição de forma estruturada; e desvalorização da classe, na medida em que algumas respostas revelam um sentimento de frustração, indicando que os sargentos não são reconhecidos pelo seu conhecimento e experiência, o que pode desmotivar sua participação ativa.

Q37: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido inquirido ou que gostasse de salientar ou desenvolver?

Nesta última questão podemos identificar respostas neutras ou sem sugestões adicionais, sugestões sobre a carreira e progressão dos sargentos e importância dos sargentos na estrutura militar e tomada de decisão.

Os principais aspetos adicionais mencionados, reflete a Progressão na Carreira e Promoções, onde várias respostas apontam preocupações com a demora nas promoções e a falta de clareza nos critérios para progredir na carreira. A ausência de um plano de carreira estruturado para os sargentos é vista como um problema que precisa ser abordado.

Outro aspeto mencionado é relativo a Formação e Desenvolvimento Profissional, pois há sugestões de que a formação militar dos sargentos deveria ser mais abrangente e obrigatória, incluindo uma escola militar para os sargentos do quadro permanente, semelhante à Academia Militar para oficiais. Reforça ainda a ideia de que somente o curso técnico-profissional de nível III não é suficiente para um bom desempenho na classe dos sargentos, ou seja, que deveria ser aumentado o nível, a fim de acompanhar melhor as exigências atuais e do futuro. Também foi mencionada a necessidade de especializações em áreas técnicas e estratégicas.

Quanto a Hierarquia e Organização da Classe, foi sugerido que se aprofundasse a estrutura hierárquica dentro da classe dos sargentos, definindo melhores as responsabilidades e funções em cada nível da carreira, bem como também o papel dos sargentos na tomada de decisão, pois algumas respostas reforçaram a importância dos sargentos na estrutura militar, destacando que são a “coluna vertebral das Forças

Armadas” e que sua participação nas decisões organizacionais poderia trazer benefícios estratégicos.

Por fim, houve uma preocupação relativo a Gestão de Pessoal e Distribuição de Funções, isto é, com a forma como os sargentos são alocados nas funções, mencionando a necessidade de uma melhor gestão, seleção e metodologia de seleção de candidatos para frequência de formação, priorizando militares em final de carreira em detrimento de jovens no início de carreira.

Síntese conclusiva dos questionários

A análise das respostas evidencia diversas questões relacionadas à formação, carreira, valorização e participação dos sargentos do Quadro Permanente (QP) nas Forças Armadas. Em relação à formação, percebe-se uma grande variação entre os países, tanto em duração quanto na estrutura dos cursos. Enquanto Portugal e Brasil possuem programas mais longos e estruturados (1,5 a 3 anos), em Cabo Verde os cursos são mais curtos (8 a 18 meses), apesar de se ter verificado a não existência do referido curso em Cabo Verde. Em Espanha o curso mencionado se trata de especialização. Essa disparidade levanta a necessidade de um estudo comparativo para avaliar a adequação das formações mais curtas e possíveis ajustes curriculares.

No que diz respeito ao plano de carreira dos sargentos, há fortes críticas devido à falta de estruturação, dificuldades de progressão e baixa atratividade. Entre as principais preocupações estão a indefinição de funções por posto, demora nas promoções e a desmotivação gerada pelas diferenças na ascensão entre sargentos e oficiais. Para solucionar esses problemas, sugere-se uma revisão do plano de carreira com foco em progressão baseada no mérito, capacitação contínua e benefícios que tornem a carreira mais atraente e eficiente dentro da estrutura militar.

A estrutura hierárquica também é alvo de insatisfação, sendo apontada a necessidade de revisar sua funcionalidade, investir na especialização e garantir a valorização dos sargentos. Essas mudanças poderiam fortalecer a disciplina e melhorar a organização funcional das forças armadas. Além disso, a divisão da classe de sargentos pode ser benéfica se bem estruturada, proporcionando maior especialização e liderança, permitindo que os postos que se diferenciam por um aumento de autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade. No entanto, essa especialização deve ser acompanhada de flexibilidade para evitar barreiras na progressão

da carreira. Recomenda-se um estudo detalhado sobre os impactos dos diferentes modelos de progressão, especialização e liderança.

Quanto à motivação para prosseguimento dos estudos e qualificação acadêmica, há uma visão dividida. Alguns sargentos consideram que a carreira incentiva a busca por qualificação, enquanto outros apontam a falta de incentivos institucionais, carga de trabalho excessiva e ausência de licenças para estudo como fatores desmotivadores. Para que a formação acadêmica seja realmente incentivada, seria essencial a implementação de políticas de apoio, como flexibilização de horários e incentivos financeiros através de protocolos com as universidades e escolas profissionais, bem como também a criação de funções em outros níveis de responsabilidade e liderança, como por exemplo, a nível dos Comandos territoriais e funcionais, dos Ramos e do próprio Estado-Maior, permitindo em certa medida reter talentos qualificados, com experiência e aprendizado contínuo, sem se deixarem atrair pela possibilidade legal de passagem precoce à reserva optando por permanecer na efetividade de serviço mesmo após os 32 de anos de serviço.

A participação dos sargentos no processo decisório é outro ponto discutido, com a percepção de que essa inclusão traria benefícios como melhoria da comunicação interna, aumento da eficiência operacional e maior moral da tropa. No entanto, desafios como resistência das chefias e falta de reconhecimento institucional precisam ser superados. Implementar mecanismos formais de participação e promover uma cultura organizacional mais colaborativa são passos essenciais para garantir que as contribuições dos sargentos sejam valorizadas.

Por fim, a análise revela a necessidade de um plano mais estruturado para a progressão na carreira, maior clareza na definição das funções, formação mais sólida e obrigatória, além da ampliação da participação dos sargentos nas decisões organizacionais. A criação e implementação do curso de sargentos do quadro permanente, bem como o aumento do nível técnico-profissional, são apontados como medidas fundamentais para valorizar e capacitar a classe dentro das forças armadas.

4.2.1.2 Entrevistas

A entrevista semi-estruturada foi realizada a elementos essenciais para obtenção dos dados necessários ao estudo, através de correio eletrônico (ver apêndice IV, V e XII).

Após as entrevistas, visto as respostas serem já transcritas pelo fato de serem respondidas por correio eletrônico (ver apêndice XIII), procurou-se organizar e analisar as questões comuns, conforme se indica abaixo:

Q8 - Quais são os principais benefícios observados na organização como resultado da formação contínua dos sargentos do QP? Pode compartilhar algum exemplo de sucesso onde a formação de sargentos do QP teve um impacto significativo na carreira de um sargento?

Conforme se observa, na primeira questão, todos os entrevistados apontam a formação contínua como um fator de desenvolvimento profissional e organizacional no desempenho das funções, seja dentro ou fora da instituição, enfatizando eficácia operacional, administrativo e de liderança. Já na segunda questão observa-se que dois dos entrevistados pronunciaram sobre o impacto que o CFSQP teve na carreira de um sargento. Um dos entrevistados não se pronunciou.

Relativamente a primeira questão é interessante notar que existe uma tendência geral dos entrevistados considerar a formação contínua como fator de desenvolvimento profissional e organizacional no desempenho das funções, conforme Freitas (2016) na revisão bibliográfica desta pesquisa (ver ponto 2.2.3.).

A formação contínua dos sargentos do QP é um pilar essencial para o desenvolvimento da organização militar. Ela não apenas fortalece a eficiência interna, mas também amplia as oportunidades profissionais dos sargentos, garantindo que estejam preparados para assumir desafios cada vez maiores dentro e fora da estrutura castrense.

Q9 - Como a formação dos sargentos do Quadro Permanente impactaria a eficácia e a eficiência das operações militares, nos níveis tático, operacional e estratégico? E a nível Administrativo-Logístico?

Nessa questão podemos observar que todos os entrevistados apontam impactos nos diversos níveis com a CFSQP. Ainda dois dos entrevistados reconhecem os

sargentos como o elo de ligação entre o comando e a tropa. Na sequência, um dos entrevistados aponta não rever muito impacto a nível estratégico.

Da mesma forma, existe uma tendência em considerar a qualidade da formação impactar diretamente a eficácia e eficiência das operações em diferentes níveis, conforme Abbad (1999), citado por Oliveira (2003, pag. 46) (ver ponto 2.4.1).

A formação dos sargentos do QP fortalece sua atuação nos níveis tático e operacional, com reflexos na administração e logística militar. No nível estratégico, a influência da formação dos sargentos pode ser mais limitada, pois o planeamento de alto nível é maioritariamente conduzido por oficiais superiores, isso de acordo a opinião de um dos entrevistados acima mencionado. No entanto, a formação técnica, cultural, física e psicológica dos sargentos pode contribuir indiretamente para a implementação de estratégias militares eficazes. Para maximizar esses impactos, é essencial aprimorar os programas de formação e implementar um curso estruturado para esses profissionais.

Q10 - Na sua opinião, qual seria a melhor estrutura para um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente? Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação de um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente?

Todos os entrevistados consideram que um programa de CFSQP bem definido, deveria ser abrangente, integrando conhecimentos a nível científico, técnico, operacional, administrativo-logístico. Quanto aos desafios, um dos entrevistados entende que deve ser respondido ao mais alto nível, enquanto outro entrevistado considera vários desafios, tais como, financeiros, inexistência de escola de formação de sargentos e do CFSQP não ser uma prioridade do país.

As respostas dos entrevistados vai ao encontro do pensamento de Alves (2012, pag.12), relativo a formação nas organizações e dos desafios de custo e tempo, bem como também dos constrangimentos encarados pela organização no processo de aprendizagem, pela ausência intuitiva de conceção estratégica (ver ponto 2.2.2.). Ainda Fernandes (2015), afirma que o Curso de Formação de Sargentos do QP configura um processo formativo integrado com componentes de formação sociocultural, científico-tecnológica e prática, em proporções e combinações variáveis, de acordo com áreas de formação contempladas (ver Capítulo 1).

A estrutura ideal para um programa de formação dos Sargentos do Quadro Permanente (QP) deve ser abrangente e equilibrada, combinando teoria, prática e o desenvolvimento de competências interpessoais e de liderança. As respostas analisadas convergem para um modelo baseado em quatro pilares fundamentais:

- Formação Geral e Científica;
- Formação Técnica e Especializada;
- Formação em Contexto de Trabalho;
- Formação Adicional ou Complementar

Os principais desafios na implementação desse programa incluem:

- Limitações Financeiras e Orçamentais;
- Falta de uma Escola de Formação;
- Baixa Prioridade na Estrutura Militar.

Diante desses desafios, é fundamental que o planeamento e a implementação desse programa sejam conduzidos em nível estratégico, garantindo investimentos e estrutura adequada para a qualificação dos sargentos.

Q11 - Como a formação dos sargentos QP poderá contribuir para a cultura organizacional e os valores da instituição militar?

Um dos entrevistados aponta a CFSQP, como um importante contributo para a cultura organizacional e valores institucionais, na medida em que houvesse um desenho de formação adaptados para esse fim, enquanto que dois entrevistados consideram que permitiria uma adesão aos valores e cultura organizacional, reforçando que elevaria a imagem e credibilidade da classe de sargentos perante a sociedade cabo-verdiana.

Nesta questão todos os entrevistados demonstra uma inclinação a favor do CFSQP contribuir para cultura organizacional e valores institucionais, conforme Escola de Sargentos do Exército (1996) e o Decreto Legislativo No 13/2018 Da República de Cabo Verde, (2018), na revisão bibliográfica desta pesquisa (ver pontos 2.2 e 2.2.4).

A formação dos sargentos do Quadro Permanente (QP) é fundamental para fortalecer a cultura organizacional e os valores da instituição militar. As respostas

indicam que um programa de formação bem estruturado deve estar alinhado com os princípios da organização, garantindo que os sargentos compreendam seus objetivos estratégicos e funções dentro da hierarquia militar e na execução eficiente das operações militares. Além de capacitação técnica e operacional, a formação dos sargentos do QP reforça a liderança e disciplina, tornando os sargentos referências dentro das Forças Armadas. Isso contribui para a coesão interna e a transmissão eficaz dos valores institucionais. Por fim, uma classe de sargentos qualificada eleva a imagem da instituição militar perante a sociedade, promovendo maior credibilidade e reconhecimento nacional. A credibilidade e o respeito pelas Forças Armadas aumentam à medida que seus integrantes demonstram qualificação, competência, organização e profissionalismo.

Q12 - Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?

Nesta questão as respostas divergem, pois, um dos entrevistados considera que foi abordado tudo, portanto não acrescentou mais nenhum aspeto, enquanto outro entrevistado aponta para necessidade de uma reflexão crítica avaliando e questionando diferentes perspetivas para tomada de decisões mais assertivas. O terceiro entrevistado salienta o desempenho de funções e a devida remuneração para a classe de sargentos semelhante a classe de oficiais.

A análise das respostas revela que, embora o tema tenha sido amplamente abordado, há aspetos adicionais que merecem atenção. Um ponto destacado é a importância da reflexão crítica dentro da estrutura militar. A capacidade de avaliar informações, questionar suposições e considerar diferentes perspetivas pode contribuir para uma tomada de decisão mais eficaz e fundamentada. Outro aspecto relevante diz respeito às funções e remunerações dos sargentos. Foi sugerido que, quando um sargento desempenha funções acima do seu posto, deve ser devidamente remunerado, seguindo o princípio já aplicado à classe dos oficiais. Isso poderia promover maior motivação e valorização profissional dentro da carreira.

Para as questões específicas (ver apêndice XIII) foram organizadas e analisadas, conforme se indica abaixo:

Entrevistado 1, Questão 7 – Quais são os desafios enfrentados pela instituição em manter um programa de formação relevante e atualizado?

A principal dificuldade enfrentada pela instituição na manutenção de um programa de formação relevante e atualizado é a ausência de uma doutrina própria. Isso faz com que a formação dos sargentos dependa da adaptação de programas de países parceiros com os quais há cooperação técnico-militar.

Essa abordagem pode limitar a adequação da formação às necessidades específicas da instituição e do país, tornando essencial o desenvolvimento de um modelo formativo alinhado à realidade e aos desafios locais.

Entrevistado 1, Q5 – Como se incorporam novas tecnologias e métodos de treino no programa de formação?

A incorporação de novas tecnologias e métodos de treino no programa de formação ainda representa um grande desafio para a instituição. No entanto, esforços estão sendo feitos para modernizar o processo formativo, garantindo que os sargentos adquiram competências atualizadas e alinhadas com as exigências operacionais contemporâneas.

A implementação gradual de novas tecnologias pode fortalecer a capacitação, tornando-a mais eficiente e adaptada às necessidades da organização militar.

Entrevistado 2, Q4 – Qual a sua opinião relativa ao aumento do nível de formação técnico-profissional como quesito para o ingresso na carreira de sargento, tendo em conta o Quadro Nacional de Qualificações?

O aumento do nível de formação técnico-profissional como requisito para o ingresso na carreira de sargento é essencial para atender às exigências atuais. Com a evolução dos desafios em vários domínios e a complexidade das operações militares, torna-se fundamental que os sargentos possuam maior proficiência e capacidade de resposta, especialmente em situações de emergência e stress, que a profissão exige.

Além disso, a qualificação avançada não apenas aprimora a atuação profissional alinhada com o QNQ, mas também contribui para o bem-estar dos sargentos,

garantindo maior segurança, confiança e equilíbrio emocional no desempenho de suas funções. Isso reflete diretamente na motivação e na valorização da carreira, criando oportunidades para o prosseguimento dos estudos ao nível de licenciatura e agregando valor pessoal e organizacional.

Entrevistado 2, Q2 – Qual seria o modelo mais adequado para implementação de um programa de formação para sargentos do QP na Escola Militar? Numa escala de 1 a 5 como avalia a importância das disciplinas Liderança, Psicologia, Informática, Inglês, História e Geografia Militar de Cabo Verde, no plano curricular da formação dos Sargentos QP?

O entrevistado não opinou sobre o modelo mais adequado para implementação de um programa de formação para sargentos do QP na Escola Militar, mas atribuiu avaliação máxima a relevância das disciplinas de Liderança, Psicologia, Informática, Inglês, História e Geografia Militar de Cabo Verde, dentro de um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente (QP). Essas áreas do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento profissional e pessoal, garantindo que os sargentos adquiram competências essenciais para cumprir com eficácia suas funções.

É de realçar que a busca contínua por conhecimento contribui significativamente para a qualificação da classe dos sargentos e para o fortalecimento da sua atuação nas Forças Armadas. A inclusão de disciplinas estruturantes no plano curricular garante uma formação mais abrangente, coerente e alinhada com as exigências institucionais contemporâneas.

Entre essas disciplinas, destaca-se a de História e Geografia Militar, essencial para todos os militares do Quadro Permanente. O conhecimento da história militar nacional permite compreender o percurso das nossas Forças Armadas, honrar o passado e aprender com ele. Estudar o nosso legado militar é fundamental para a construção de uma identidade coletiva forte e consciente, e o surgimento de uma doutrina própria.

Inspirados pelo legado dos que nos antecederam, assumimos com determinação os desafios do presente na formação e valorização dos Sargentos do Quadro Permanente, projetando um futuro onde a excelência, o compromisso e a liderança fortaleçam cada vez mais a capacidade operacional e institucional das Forças Armadas de Cabo Verde.

Entrevistado 3, Q4 – O atual modelo de formação do Curso de Formação de Sargentos SEN está adequado às atuais necessidades funcionais das FACV, considerando os conhecimentos que os sargentos adquirem na formação SEN, para o desempenho das suas funções?

O atual modelo de Formação do Sargento SEN é considerado adequada para as exigências funcionais das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV). O modelo atual capacita os sargentos para comandar secções nas subunidades, exigindo um preparo técnico, físico, psíquico e emocional, além de um forte espírito de iniciativa e missão. No entanto, para ingresso nos quadros permanentes das FACV, faz-se necessária uma formação mais abrangente, que contemple áreas complementares como logística, finanças, administração, informática e línguas estrangeiras.

Essas competências adicionais são essenciais para que os sargentos possam atuar em um espectro mais amplo de funções e contribuir de maneira mais eficaz para a organização militar, garantindo uma maior exigência operacional e administrativa, bem como um maior desempenho em missões internacionais.

Entrevista 2, Q6 – É recorrente a afirmação de que a Universidade deverá estar ligada à sociedade. E quanto ao Ensino militar?

O ensino militar possui um foco específico, direcionado às necessidades e particularidades do meio castrense, o que pode restringir sua abrangência em relação à sociedade civil. No entanto, a interligação entre o ensino militar e a sociedade é inevitável, pois os militares são oriundos da própria sociedade e carregam consigo diversas influências externas. Essa interação permite que a sociedade também beneficie de conhecimentos e competências adquiridos no setor militar, como disciplina, liderança e gestão estratégica.

Apesar das limitações impostas pela natureza do ensino militar, há potencial para uma maior conexão entre ambas as esferas, principalmente no aproveitamento dos recursos humanos e materiais técnicos profissionais que as universidades e centros de formação profissional dispõem promovendo trocas enriquecedoras nos campos científicos e tecnológicos.

Entrevistado 2, Q7 – Como avalia a integração entre o ensino militar e o sistema educativo? De que forma as metodologias de ensino híbrido e remoto têm contribuído para mudar o sistema tradicional de formação e ensino?

O entrevistado não opinou relativamente a integração do ensino militar e do sistema educativo, mas afirma que o fortalecimento do uso das metodologias híbridas e remotas tem sido uma mais valia no processo de aprendizagem a distância, quebrando barreiras e limitações no acesso ao conhecimento.

Essas abordagens ampliam as oportunidades de acesso à formação, permitindo que mais pessoas adquiram conhecimentos sem comprometer a qualidade do ensino e aprendizagem.

Entrevistado 3, Q6 – Como o CIMMB lida com formação dos sargentos SEN para os militares oriundos da Guarda Costeira ou que após a formação SEN irão desempenhar funções específicas na guarda costeira?

O Centro de Instrução Militar Morro Branco (CIMMB) forma todos os sargentos segundo um referencial aprovado, sem uma formação específica para a Guarda Costeira. Todos os alunos são treinados como Sargentos de Polícia Militar. Após a formação SEN, aqueles que serão destacados para a Guarda Costeira recebem capacitação complementar em outros países, como Brasil, Portugal e Estados Unidos, por meio de parcerias estabelecidas pelas Forças Armadas e pelo Comando da Guarda Costeira (CGC).

Esse modelo garante que os sargentos adquiram competências especializadas nos países parceiros conforme suas futuras funções, mas também um programa de formação conjunta poderia oferecer benefícios adicionais, como a padronização de procedimentos, fortalecimento da interoperabilidade, entre outros.

Depois de analisadas as dados, informações e amostras, convém agora responder às perguntas derivadas colocadas neste trabalho, especificamente o capítulo 1:

PD1 – Quais são as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal ao longo da carreira dos Sargentos do Quadro Permanente?

PD2 – De que maneira a formação contínua e um plano de carreira bem estruturado influenciam na motivação e o engajamento dos sargentos no desempenho das suas funções?

PD3 – Como o aumento do nível de exigência da formação técnico-profissional para o ingresso na carreira dos Sargentos do QP contribui para uma melhor capacitação, desempenho de funções e desenvolvimento/progressão na carreira?

PD4 – Quais os principais benefícios organizacionais ao promover a participação ativa dos sargentos do QP nos processos de decisão dentro da estrutura militar?

Na primeira pergunta derivada a análise dos dados revelou que as principais oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal dos Sargentos do Quadro Permanente estão fortemente ligadas à formação contínua, especialização técnica e à ascensão funcional na hierarquia militar. Embora desenvolvimento e crescimento na carreira sejam conceitos distintos, ambos se complementam e são reforçados por promoções, cursos de promoção, estágios, intercâmbios e formações, inclusive em instituições estrangeiras. Tais experiências permitem aos sargentos adquirir competências alinhadas aos desafios contemporâneos. O exercício de funções de liderança e gestão, tanto operacionais quanto administrativas, contribui significativamente para a valorização e visibilidade da classe. A valorização institucional, o reconhecimento das qualificações académicas e o incentivo ao desenvolvimento contínuo fortalecem a motivação e a preparação dos sargentos para funções mais complexas, promovendo, assim, um percurso profissional mais sólido e uma contribuição mais efetiva para o crescimento e prestígio da instituição militar.

Relativamente a segunda pergunta derivada verificou-se que a formação contínua e um plano de carreira estruturado são fatores decisivos na motivação e no engajamento dos sargentos no desempenho das suas funções. A formação, quando alinhada às exigências funcionais e aos desafios contemporâneos da instituição militar, fortalece a preparação técnica e emocional dos sargentos, promovendo valorização profissional, atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências. A maioria dos inquiridos confirmou ter acesso a formação contínua ao longo da carreira, mas apontou a necessidade de formação técnica mais específica para melhor desempenho. Quanto ao plano de carreira, a maioria considera que este não está claramente definido, carecendo de critérios transparentes de progressão, reconhecimento por mérito e definição de funções por posto. Foram também identificadas lacunas como a inexistência de regalias para quem desempenha funções acima do

posto, bem como a ausência de uma Escola de Formação de Sargentos que possa garantir uma formação mais sólida e consistente. As falhas no plano de carreira, especialmente nas promoções e nas políticas de ingresso no Quadro Permanente, geram desmotivação e comprometem o envolvimento institucional. Assim, um plano de carreira mais justo, claro e estruturado, associado a uma formação contínua relevante, pode reforçar significativamente o desempenho profissional e o comprometimento dos sargentos com a missão da organização militar.

Quanto a terceira pergunta derivada o aumento do nível de formação profissional como critério de ingresso na carreira dos Sargentos do Quadro Permanente revela-se uma estratégia fundamental para elevar os padrões de competência técnica e comportamental exigidos no contexto militar contemporâneo. Dada a complexidade das funções exercidas e os desafios operacionais, administrativos e logísticos enfrentados, torna-se imperativo que os sargentos ingressem na carreira já munidos de um conjunto alargado de conhecimentos e habilidades. Esta exigência inicial, articulada com a formação contínua ao longo da carreira, permite não apenas um desempenho mais eficaz das funções atribuídas, mas também um desenvolvimento profissional mais robusto, favorecendo a assunção de responsabilidades crescentes e a preparação para cargos de maior complexidade. Ademais, contribui para a elevação da imagem institucional e para a profissionalização da classe, potenciando uma resposta mais eficiente aos imperativos estratégicos da organização militar.

No que concerne a quarta pergunta derivada, a promoção da participação dos sargentos no processo decisório gera benefícios organizacionais significativos, pois o sargento sendo o elo de ligação entre o comando e a tropa e a sua posição intermédia dentro da estrutura hierárquica o permite uma leitura privilegiada da realidade operacional, administrativo-logístico e de gestão de pessoal das Unidades. Os entrevistados apontam como benefícios organizacionais, o reconhecimento da experiência prática dos sargentos e conseqüentemente valorização da classe e do capital humano. Essa integração fortalece a comunicação vertical, melhora a qualidade das decisões, reduz resistências institucionais, promove um ambiente mais participativo estruturada e contínua em assuntos diretamente relacionados às suas funções. Este envolvimento contribui ainda para a motivação da classe, reforça o espírito de missão e fomenta uma liderança mais inclusiva, colaborativa e eficiente, que repercute positivamente na eficácia global da organização militar.

Face a isto, podemos então responder à nossa pergunta de partida **“Como a formação dos Sargentos do Quadro Permanente e o respetivo plano de carreira influenciam a eficácia no desempenho das suas funções e potenciam a sua participação ativa no processo decisório da organização militar?”**

De facto, e mais uma vez tendo em conta as respostas obtidas, pode dizer-se que o Curso de formação de Sargentos do Quadro Permanente tem um impacto preponderante no Plano de Carreira na medida em que padroniza os critérios de ingresso ao quadro para todos os sargentos com a mesma formação inicial, garantindo uma base de conhecimentos homogênea e um desenvolvimento na carreira mais sólido e eficaz. Uma formação dos sargentos do QP com qualidade impacta diretamente a eficácia e eficiência das operações em diferentes níveis e fortalece a sua atuação no desempenho das suas funções, através de uma formação técnica, cultural, física e psicológica que potencia a sua participação ativa nos processos decisórios, contribuindo indiretamente para a implementação de estratégias militares eficazes. Através de programas formativos adequados, os sargentos adquirem competências técnicas, comportamentais e de liderança que lhes permitem exercer, com elevado grau de proficiência, funções operacionais, administrativas e logísticas.

A formação contínua fortalece a capacidade de análise, resolução de problemas e tomada de decisões, contribuindo diretamente para a eficiência das ações no terreno e para a coesão das unidades. Paralelamente, um plano de carreira estruturado fornece perspetivas de crescimento profissional, estabilidade e reconhecimento institucional, aumentando a motivação, o sentimento de pertença e o compromisso com os objetivos estratégicos da organização. Estas condições favorecem a integração dos sargentos em instâncias de decisão, permitindo-lhes oferecer contributos valiosos com base na sua experiência prática e conhecimento direto das dinâmicas organizacionais.

Por outro lado, o Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (QP) proporciona o alinhamento necessário para a frequência dos Cursos de Promoção (formação contínua), de forma estruturada e progressiva. Esse processo contribui significativamente para a aplicação eficaz do Sistema de Avaliação de Mérito e Desempenho, também designado por RAMD, Artigo 1º, Portaria n.º 34/2003, que constitui um instrumento fundamental para as promoções, considerado um dos fatores importantes de motivação para os militares. Tudo isso está em plena consonância com os Estatutos dos Militares (EM), garantindo que a progressão na carreira seja baseada na competência, mérito e desempenho profissional.

Além disso, a Avaliação de desempenho constitui um importante instrumento de gestão dos recursos humanos e fundada na valorização do mérito militar e desenvolvimento profissional, visa selecionar os militares mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções, avaliar a adequabilidade dos recursos humanos militares aos cargos e às funções desempenhadas, compatibilizar as aptidões do militar avaliado e os interesses da instituição militar, incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar e ainda atualizar o conhecimento do potencial humano existente, como se pode verificar nos artigos nº 1 a 4 a Portaria n.º 34/2003.

De acordo com a Portaria n.º 34/2003, a avaliação das ações de formação constitui uma das bases da RAMD (Artigo 5º) e o EM no seu artigo 104º (Condições Gerais de Promoção), além de outras, consagra qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas ao posto imediato e desempenho com eficiência das funções no seu posto e, ou seja formação, carreira e desempenho de funções.

A classificação final do CFSQP (formação inicial) e as classificações finais dos CPSP e CPSCH (formação contínua), seriam uma mais valia nas avaliações as sucessivas promoções, mediante os seus respetivos coeficientes, sendo o CFSQP com maior peso nas promoções até Sargento-Chefe e para a promoção à Sargento-Mor o CPSCH com maior peso.

Em síntese, a articulação entre formação e plano de carreira não só eleva o desempenho funcional dos sargentos, como também os posiciona como atores relevantes na construção de uma liderança partilhada e numa cultura institucional orientada para a excelência e para a inovação.

Dessa forma, considerando a articulação desses fatores, torna-se evidente a necessidade premente de implementar, no país, o Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente. Esse curso deve ser desenvolvido com base em um modelo formativo bem definido e estruturado, capaz de responder às exigências técnicas, operacionais e administrativo-logísticas das Unidades, preparando os sargentos para os desafios do futuro. Em alternativa, poderá considerar-se a frequência de cursos de formação no exterior, junto às escolas de sargentos dos países parceiros, com os quais já existem protocolos de cooperação firmados.

4.2.2 Apreciação dos resultados e sugestões

Os resultados obtidos ao longo desta investigação permitiram uma compreensão mais aprofundada sobre a realidade formativa dos Sargentos do Quadro Permanente (QP) da Guarda Nacional das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), bem como os impactos diretos e indiretos da ausência de um curso de formação inicial padronizado.

A análise revelou que a inexistência de um modelo estruturado de formação inicial constitui uma fragilidade institucional, ao comprometer a uniformização dos conhecimentos técnicos e operacionais, a consolidação de competências administrativas-logísticas, e a preparação para os desafios crescentes no contexto da defesa e segurança. Esta lacuna afeta diretamente o desempenho funcional dos sargentos, a sua capacidade de adaptação a novos cenários operacionais, coerência na aplicação dos princípios militares fundamentais e ingresso no quadro permanente de forma divergente.

Adicionalmente, os dados apontam para um défice de motivação e de sentimento de pertença e valorização por parte dos militares, o que pode ser atribuído à ausência de um plano de carreira claramente definido e a oportunidades desiguais de desenvolvimento profissional. A formação contínua, embora existente, mostra-se desarticulada de um percurso formativo coeso e progressivo, o que compromete o engajamento pleno dos sargentos ao longo da sua trajetória militar.

A investigação demonstrou ainda que há um reconhecimento generalizado, tanto entre os próprios militares quanto nas chefias, da necessidade premente de implementar o Curso de Formação Inicial dos Sargentos do QP, devidamente certificado e alinhado ao Sistema Nacional de Qualificações (SNQ). Tal curso surge não apenas como uma resposta a uma necessidade técnica, mas como uma ferramenta estratégica de modernização organizacional, valorização dos recursos humanos e melhoria da eficácia institucional das FACV.

Por fim, constata-se que a implementação de um plano de formação inicial, aliado a mecanismos de formação contínua e a um sistema de avaliação de desempenho e mérito, poderá potenciar a profissionalização da carreira militar, consolidar práticas de gestão mais eficazes e fomentar uma cultura organizacional assente no mérito, na disciplina e no desenvolvimento contínuo.

Com base na análise realizada, surgem algumas sugestões práticas para o fortalecimento da formação e da carreira dos Sargentos do Quadro Permanente (QP) da Guarda Nacional:

1. Implementação de um Curso de Formação Inicial Estruturado: Criação de um programa formativo próprio para Sargentos do QP, reconhecido no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), atribuindo um certificado de nível V em Tecnologias Militares.
2. Plano de Carreira Definido e Progressivo: Definir etapas claras de progressão na carreira, associadas à formação contínua e ao desempenho individual, fortalecendo a motivação e o sentimento de pertença, através da divisão da classe em categorias, permitindo um aumento contínuo do sentido de responsabilidade e de liderança nos vários níveis.
3. Incentivo à Formação Contínua e Especializada: Desenvolver parcerias com universidades e instituições militares internacionais, para proporcionar cursos de atualização, especialização e pós-formação.
4. Promoção da Participação nos Processos Decisórios: Estimular a participação dos Sargentos do QP em fóruns internos de decisão, reforçando o engajamento, a liderança e a cultura organizacional.
5. Avaliação e Monitorização Contínua da Gestão da Formação: Implementar um sistema de avaliação regular dos cursos de interesse, passíveis de serem aplicados e partilhados os conhecimentos adquiridos durante o processo formativo, identificando pontos de melhoria e ajustando o currículo formativo às necessidades operacionais emergentes, bem como uma gestão abrangente capaz de incluir de forma equitativa todos os integrantes no processo de desenvolvimento da carreira, evitando que sejam sempre os mesmos militares a serem selecionados para frequência de formação.

Outro sim, relativo a sugestão n.º1, tendo os dados demonstrado a não existência de Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente, sua importância e necessidade de aumentar o nível de qualificação e ensino pelo QNQ, como requisito para admissão ao Quadro Permanente, na carreira de Sargentos, nesse sentido, sugerimos que com a criação de um sistema de ensino militar moderno e eficaz, com professores e instrutores altamente qualificados, materiais didáticos atualizados e infraestrutura adequada, é fundamental para garantir a qualidade da Formação dos Sargentos do Quadro Permanente. O investimento em tecnologia e recursos de simulação prática também é crucial para aprimorar a experiência de aprendizagem e preparar os militares para os desafios do mundo moderno.

Assim sendo, para alcançar esse desiderato seria pertinente a implementação de um Curso de Sargento do Quadro Permanente com certificação em Tecnologias Militares - Nível V, enquadrado como um Curso Técnico Superior Profissional, em cooperação com as universidades. Tal iniciativa permitiria elevar o nível de qualificação técnica dos sargentos, alinhando a formação militar com os avanços tecnológicos e as exigências operacionais contemporâneas. Além disso, essa articulação com o ensino superior contribuiria para o reconhecimento acadêmico e profissional da carreira militar, promovendo uma formação mais sólida, multidisciplinar e orientada para os desafios estratégicos das Forças Armadas.

Os Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes (CESP) são programas de ensino superior focados na formação prática e na qualificação profissional para o mercado de trabalho. Com duração de três a quatro semestres e um total de 120 ECTS, esses cursos possuem uma organização flexível e descentralizada, combinando uma componente científica geral, tecnológica e formação em contexto de trabalho (estágio) (Agência Reguladora do Ensino Superior, 2024; Procultura Notícias, 2024; UniCV, 2020, 2025).

A oferta dos CESP tem como objetivo principal a formação dos jovens, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local, a fixação nas suas localidades de origem e o aumento da competitividade do país para um desenvolvimento sustentável (Procultura Notícias, 2024; UniCV, 2020, 2025).

Os cursos destinam-se a indivíduos com o 12º ano de escolaridade, portadores de uma qualificação de nível IV, ou a quem já possua um grau ou diploma de ensino superior e busque requalificação profissional. Além disso, maiores de 25 anos sem habilitações formais podem candidatar-se mediante prova de verificação de competências (Procultura Notícias, 2024; UniCV, 2020, 2025).

Para maior acessibilidade e adaptação às exigências do mercado, alguns cursos são oferecidos em formato híbrido, combinando aulas presenciais e online (Procultura Notícias, 2024; UniCV, 2020, 2025).

Sugerindo assim que o primeiro semestre a componente Formação Geral e Científica (FGC), em cooperação com as universidades, que segundo, o Contra-Almirante António Monteiro, Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, no seu discurso de assinatura dos protocolos, no dia 19 de novembro de 2024, noticiado na (Forças Armadas de Cabo Verde, 2025; RTC, 2024b), diz que:

Estamos cientes de que os recursos humanos quando devidamente formados e qualificados, isto é, dotados de conhecimentos essenciais constituem a alavanca para o desenvolvimento pelo que é fundamental a criação de sinergias interinstitucionais para ampliar as oportunidades de investigação e desenvolvimento, aprendizagem organizacional, formação pluridisciplinar e integral de militares nos diferentes níveis de qualificação, congregando esforços com vista a melhoria contínua de atuação das Forças Armadas.

A componente de FGC visa o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao nível de qualificação que se pretende alcançar bem como a adaptabilidade ao mundo do trabalho e da empresa, aperfeiçoando os conhecimentos de natureza científica que se revelem basilares para a componente técnica na respetiva área de formação (Fernandes, 2015).

O segundo e terceiro semestre a Formação Técnica (FT), componente eminentemente militar, comum a todas as especialidades, onde se preparam os futuros sargentos para o exercício da função enquanto militares. A componente de FT inclui domínios desta natureza, orientados para a compreensão das atividades práticas e para a resolução de problemas no âmbito do exercício da atividade profissional (Fernandes, 2015).

O quarto semestre a Formação Científica e Técnica (FCT). A componente de FCT é concretizada através da frequência de um estágio e visa a aplicação dos conhecimentos e saberes adquiridos contemplando a execução de tarefas sob orientação, ou de realização de uma Prova de Aptidão Profissional ou Tecnológica (Fernandes, 2015).

Conclusão

O presente estudo procurou analisar a importância do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (QP) no contexto da Guarda Nacional, enquanto importante ramo das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), evidenciando a necessidade premente de implementação de um Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente estruturado e certificado em Tecnologias Militares - Nível V, que responda aos desafios técnicos, operacionais e organizacionais da instituição militar. Através de uma abordagem qualitativa e quantitativa da análise das práticas atuais, constatou-se que a inexistência de uma formação inicial estruturada constitui uma lacuna significativa, que afeta diretamente a eficácia do desempenho funcional, a motivação individual e a coesão organizacional dos Sargentos do QP.

Os dados levantados e a reflexão crítica desenvolvida ao longo do estudo permitiram confirmar que um plano de carreira bem definido, articulado com um modelo formativo alinhado ao Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), é determinante para o fortalecimento das capacidades profissionais, técnicas e comportamentais destes militares. A ausência de um modelo padrão de formação dificulta a uniformização do desempenho, limita o desenvolvimento contínuo e compromete a preparação adequada para os desafios operacionais atuais e futuros.

Além disso, verificou-se que a motivação, o engajamento e o sentimento de pertença estão fortemente relacionados à valorização da carreira e ao reconhecimento institucional do papel desempenhado pelos sargentos na estrutura militar. Neste sentido, o investimento na formação inicial e contínua contribui não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para o reforço da identidade institucional e da capacidade organizacional da Guarda Nacional e das FACV como um todo.

O estudo evidencia, de forma inequívoca, a necessidade da criação e implementação de um Curso de Formação Inicial de Sargentos do QP, devidamente reconhecido e certificado, com enfoque técnico-profissional, e que considere os parâmetros do Quadro Nacional de Qualificações. Esta formação deve ainda estar integrada num sistema de gestão de recursos humanos mais estratégico, orientado para o mérito, a progressão na carreira e a participação ativa nos processos decisórios internos. A pertinência desta necessidade é corroborada pela Circular n.º 043/CP/25, datada de 16 de junho de 2025, que regulamenta o Concurso para o Recrutamento de Militares com vista ao ingresso na carreira de Sargentos do Quadro

Permanente. Este diploma define como requisitos mínimos o 12.º ano de escolaridade, uma formação técnico-profissional de nível III e a idade máxima de 36 anos, entre outros critérios. No entanto, conforme demonstra a caracterização da amostra analisada, tais exigências, apesar de poderem contribuir para o aumento numérico do efetivo e o preenchimento do quadro orgânico, não asseguram a integração de profissionais com qualificações adequadas nem favorecem o rejuvenescimento efetivo da classe de sargentos, revelando-se, assim, insuficientes face aos desafios contemporâneos da corporação.

Conclui-se que investir na formação técnica e profissional dos sargentos represente uma estratégia essencial de gestão de recursos humanos, capaz de potenciar o desenvolvimento das FACV e assegurar a sua contínua adaptação aos desafios futuros. A criação de um modelo formativo eficaz não é apenas uma resposta a uma necessidade pontual, mas uma medida estratégica com impacto direto na eficiência operacional, na disciplina institucional e na preparação de lideranças intermédias, que desempenham funções vitais nas diferentes unidades e operações militares. O estudo evidencia que o Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (QP) é importante ao proporcionar uma formação inicial sólida, baseada em conhecimentos comuns e doutrinários. Esta base formativa constitui o ponto de partida da carreira dos sargentos, permitindo o ingresso no Quadro Permanente em condições equitativas e assegurando os alicerces necessários para o desempenho eficiente das funções ao longo da trajetória profissional. Complementarmente, a formação contínua, por meio de cursos de aperfeiçoamento, atualização, reciclagem, especialização e promoção, revela-se essencial para a adaptação às exigências funcionais e para o desempenho eficaz de funções específicas que surgem no decorrer da carreira. Essas formações não só fortalecem as competências técnicas e operacionais, como também contribuem para o desenvolvimento de capacidades de liderança, gestão de equipas e tomada de decisão. Nesse sentido, a formação integral do sargento QP, aliada a um plano de carreira estruturado, reforça a sua preparação para enfrentar os desafios contemporâneos, promove a valorização profissional e estimula a sua participação ativa e qualificada no processo decisório da organização militar.

Finalmente, espera-se que os resultados deste estudo possam servir de base para futuras reformas estruturais no domínio da formação e valorização dos sargentos, promovendo uma cultura organizacional mais sólida, moderna e orientada para a excelência da carreira militar. Recomenda-se, por conseguinte, a implementação de políticas de formação necessárias para a carreira militar, a revisão dos critérios de ingresso, e o reforço dos processos participativos no

interior das estruturas militares, visando garantir a sustentabilidade, a excelência e a eficiência organizacional.

A realização deste estudo enfrentou algumas **limitações** que, embora não tenham comprometido os objetivos principais da investigação, influenciaram a sua amplitude e profundidade.

Em primeiro lugar, destaca-se a inexistência de estudos anteriores sobre esta temática em Cabo Verde, o que dificultou a construção de uma base teórica nacional. Esta lacuna obrigou à utilização e adaptação de fontes e referências internacionais, que nem sempre refletem de forma direta a realidade cabo-verdiana.

Outra limitação significativa prendeu-se com a baixa taxa de resposta aos questionários aplicados. Aproximadamente dois terços dos inquiridos não responderam, o que reduziu consideravelmente o número de dados recolhidos e, conseqüentemente, limitou a representatividade estatística da amostra. De igual forma, algumas entrevistas previamente agendadas não chegaram a ser realizadas, por indisponibilidade dos entrevistados ou falta de resposta às tentativas de contacto.

Registaram-se ainda dificuldades no acesso a determinados dados institucionais, considerados relevantes para o aprofundamento da análise, nomeadamente documentos internos sobre formação, planos de carreira e indicadores de desempenho profissional dos Sargentos do QP.

Apesar destas limitações, foi possível reunir informações e evidências suficientes para alcançar os objetivos propostos, proporcionando uma análise crítica e fundamentada sobre a importância da formação dos Sargentos do Quadro Permanente no contexto das Forças Armadas de Cabo Verde. Recomenda-se, contudo, que futuras investigações contem com maior apoio institucional e um envolvimento mais alargado dos participantes, de forma a permitir uma análise mais completa e representativa da realidade em estudo.

Com base nos resultados desta investigação, abrem-se novas possibilidades para **futuras linhas de investigação** ou estudos complementares que possam contribuir de forma significativa para a consolidação da formação dos Sargentos do Quadro Permanente (QP) das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), em especial no ramo da Guarda Nacional.

Uma das principais linhas de investigação sugeridas é o desenvolvimento de um modelo de formação inicial específico para os Sargentos do QP da Guarda Nacional, alinhado ao

Sistema Nacional de Qualificações (SNQ). Tal modelo permitiria estruturar um percurso formativo coerente, progressivo e adaptado às exigências operacionais atuais e futuras.

Outra possibilidade relevante consiste na criação e análise de um modelo de formação unificado para os dois ramos das FACV (Guarda Nacional e Guarda Costeira), que contemple programas curriculares distintos, mas com uma base comum de competências e conteúdos. Esta abordagem integradora poderia promover a padronização de práticas formativas, otimização de recursos e maior coesão organizacional.

Por fim, recomenda-se a exploração da viabilidade de parcerias entre as Forças Armadas e instituições de ensino superior, com o objetivo de estabelecer cursos técnicos superiores profissionais ou formações certificadas de nível superior que contribuam para o reconhecimento académico das competências militares e para a valorização profissional dos sargentos.

Essas linhas de investigação poderão reforçar a profissionalização, o desempenho e o engajamento dos Sargentos do QP, ao mesmo tempo em que fortalecem as capacidades institucionais das FACV perante os desafios operacionais contemporâneos.

Referências bibliográficas

Agência Reguladora do Ensino Superior. (2024). *O Sistema Educativo em Cabo Verde*.

Consultado em

<https://www.ares.cv/assets/documentos/SistemaEducativoCaboVerdiano.pdf>

Albarello, L. (2011). *Escolha o estudo do caso como método de pesquisa*. Bruxelas.

Consultado em <http://hdl.handle.net/2078.1/140043>

Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, Cleidson Rodrigues, Domingas Moreira, E., ... Silva, e P. C. B. da. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (1.^a ed.; U. Editora, Ed.). Aveiro.

Alves, M. I. M. (2012). *A formação como optimização do potencial humano. Motivações e Expectativas dos formandos dos “Cursos de Educação e Formação.”* Évora.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (70.^o ed.). Lisboa.

Barros, A. J. P; Lehfeld, N. A. de S. (2000). *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica* (2. ed. amp). São Paulo: Makron Books.

Berelson, B. (1952). *Content analysis: Communication Research*. New York: University Press.

Bériot, D. (1997). *Mudança na empresa - uma abordagem sistémica - Do microscópio ao macroscópio* (C. sociedade e Organização, Ed.). Lisboa.

Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bizneo HR Software. (2024a). O que é um software de Recursos Humanos e como ele ajuda as empresas? Consultado a 15 de dezembro de 2024, de <https://www.bizneo.com/br/>

Bizneo HR Software. (2024b). Tipos de Sistema RH e como implementá-los. Consultado a 15 de dezembro de 2024, de https://www.bizneo.com/blog/pt/sistema-rh/?utm_content=post-destacado&

Borges, S. V. (2008). *Amílcar Cabral: estratégias políticas e culturais para independência*

- da Guiné e Cabo Verde* (Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa. Consultado em <http://hdl.handle.net/10451/411>
- Caiado, A. (2024). Formação de Sargentos: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos. Consultado a 20 de outubro de 2024, de <https://www.jornalopcao.com.br/guerra/formacao-de-sargentos-uma-comparacao-entre-brasil-e-estados-unidos-578369/>
- Calvosa, M., & Araújo, L. de. (2009). *Relações de Trabalho: Planejamento e Novas Oportunidades de Carreira para o Trabalhador*. Resende. Consultado em [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Desenvolvimento de Carreiras.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Desenvolvimento%20de%20Carreiras.pdf)
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2^a. ed.). Lisboa.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta. Consultado em www.uab.pt
- Carvalho, M. A. B. G. S. (2009). *O liceu em Cabo Verde: um imperativo de cidadania 1917-1975* (Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa. Consultado em <http://hdl.handle.net/10451/969>
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Barueri, SP, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano* (5^a.ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2022). *Administração : teoria, processo e prática* (6.^a ed.). Barueri [SP]: Atlas.
- Coelho, D. (2013). *Avaliação de Desempenho*. Pernambuco. Consultado em <https://pt.scribd.com/doc/187680251/Avaliacao-de-Desempenho>
- Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional.* , (2011). Resolução n.º 5/2011 de 17

de janeiro, publicado no Boletim Oficial n.º3, I Série de 17 de janeiro.

Constituição da República de Cabo Verde (2. ed.). (2019). Presidente da Republica de Cabo Verde.

Coutinho, Clara Pereira & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221–243.

Creswell, J. W. (2010). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3.ª ed). SAGE Publications, Inc.

Daft, R. L. (2005). *Administração* (6.ª ed.). São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning.

De Castro, P. C. (2012). A Liderança Militar Estratégica: Experiências e Reflexões. *Military Review*, (3). Consultado em https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20120630_art004POR.pdf

Decreto-Legislativo n.º 1/2020, de 31 de janeiro de 2020 da República de Cabo Verde, Estatuto dos Militares. , (2020). Boletim Oficial, I Série, n.º 12, 31 de janeiro de 2020 da República de Cabo Verde.

Decreto-Legislativo n.º 13/2018, de 7 de dezembro de 2018 da República de Cabo Verde. , (2018). Boletim Oficial, I Série, n.º 80, 7 de dezembro de 2018 da República de Cabo Verde.

Decreto-Legislativo n.º 2/2010, de 7 de maio de 2010 da República de Cabo Verde. , (2010). Boletim Oficial, I Série, n.º 17, 7 de maio de 2010 da República de Cabo Verde.

Decreto-Legislativo n.º 2/2012, de 15 de novembro de 2012 da República de Cabo Verde, Estatutos dos Militares. , (2012). Boletim Oficial, I Série, n.º 62, 15 de novembro de 2012 da República de Cabo Verde.

Decreto-legislativo n.º 3/2019 que aprova o Regulamento de Disciplina Militar. , (2019). Boletim Oficial, I Série, n.º101, 30 de setembro 2019 da República de Cabo Verde.

Decreto-Legislativo n.º 13/2018 da República de Cabo Verde, procede à primeira alteração ao Decreto-Legislativo n.º 2/2010, de 7 de maio, que define as Bases do Sistema Educativo. , (2018). Boletim Oficial, I série, n.o 80, 07 de dezembro de 2018 da República de Cabo Verde.

Decreto-Lei n.º 18/2023 de 20 de junho, da República de Cabo Verde. , (2023). Boletim Oficial, I série, n.º 67, 20 de junho de 2023 da República de Cabo Verde.

Decreto-Lei n.º 22/2012, de 7 de agosto de 2012 da República de Cabo Verde. , (2012). Boletim Oficial, I série, n.º 46, 7 de agosto de 2012 da República de Cabo Verde.

Decreto-lei n.º 53 de 22 de setembro da República de Cabo Verde, que estabelece o Regime Jurídico Geral de Formação Profissional. , (2014). Boletim Oficial, I série, n.º 56, 22 de setembro de 2014.

Decreto-Lei n.º 65/2010, de 27 de dezembro de 2010 da República de Cabo Verde. , (2010). Boletim Oficial, I Série, n.º 50, 27 de dezembro de 2010 da República de Cabo Verde.

Decreto-lei nº 57/85, 3 de junho de 1985 da República de Cabo Verde, Estatuto do Oficial e do Sargento das FARP. , (1985). Boletim Oficial n.º 22/85, de 3 de junho de 1985 da República de Cabo Verde.

Decreto-lei nº 81/95, 26 de dezembro de 1995 da República de Cabo Verde, Estatuto dos Militares. , (1995). Boletim Oficial n.º 45/95, de 26 de dezembro de 1995 da República de Cabo Verde.

Decreto-Regulamentar n.º 2 /2009 de 12 de janeiro que estabelece a organização, as atribuições e competência da Escola Militar. , (2009). Boletim Oficial, I Série, n.º 2, 12 de janeiro de 2009 da República de Cabo Verde.

Decreto-Regulamentar n.º 21/2012 de 7 de dezembro que aprova a organização da Guarda Nacional. , (2012). Boletim Oficial, I Série, n.º 66, 07 de dezembro de 2012 da República de Cabo Verde.

Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de janeiro, que estabelece as atribuições, competência e organização dos comandos funcionais. , (2009). Boletim Oficial, I série, n.º 2, 12 de janeiro de 2009 da República de Cabo Verde.

Defense Finance and Accounting Service. (2024). Military Pay Tables & Information. Consultado a 20 de dezembro de 2024, de <https://www.dfas.mil/MilitaryMembers/payentitlements/Pay-Tables/>

Despacho nº 0068/GEM/93, de 10 de maio de 1993 da República de Cabo Verde, Regulamento Geral do Serviços nos Quartéis das Forças Armadas. , (1993).

Despacho nº 118/18, de 20 de fevereiro de 2018 da República de Cabo Verde, Regulamento Geral do Serviço do Estado-Maior e da Guarda Nacional. , (2018).

Direção-geral de Recursos da Defesa Nacional. (2024). *Carreira e Remuneração - Exército*. Consultado a 12 de setembro de 2024, de <https://recrutamentomilitar.bud.gov.pt/carreira-e-remuneracao-exercito>

Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas. (2019). *Guia do Adjunto de Comando* (1.^a ed.). Cruz Alta. Consultado em https://www.easa.eb.mil.br/index.php/livros2/item/download/150_5acf1a353b5846762d6e674721d5a6f1

Escola de Sargentos das Armas. (2016). *O Curso de Formação de Graduados*. Consultado a 10 de outubro de 2024, de <https://esa.eb.mil.br/index.php/pt/sobre-o-curso>

Escola de Sargentos do Exército. *Curso de Formação de Sargento - Chefia e Liderança*. Caldas da Rainha.

Escola de Sargentos do Exército. (1996). *Curso de Formação de Sargento - Ética Militar*. Caldas da Rainha.

Estado Maior do Exército Brasileiro. (2011). *Manual de Campanha C20 - 10: Liderança Militar* (2.^a ed.). Brasília: EGGCF - Gráfica do Exército.

Estratégia Militares - Cursos Online para Concursos Militares. (2024). *CFGs Exército: curso, como ingressar, remuneração e mais!* Consultado a 10 de outubro de 2024, de <https://militares.estrategia.com/portal/mundo-militar/carreiras-e-especializacoes/curso-cfgs/>

Exército Brasileiro. (2024). *Postos e Graduações*. Consultado a 12 de setembro de 2024, de <https://www.eb.mil.br/o-exercito/postos-e-graduacoes>

Exército Portugal. (2022). *Ser Sargento*. Consultado a 10 de outubro de 2024, de <https://www.exercito.pt/pt/junta-te/qp-ese>

Faria, L. A., Abreu, S., & Araújo, A. C. (2012). *Cabo Verde Terra de Morabeza: Uma Viagem Através de Sua História e Cultura* (LAF Enterp). Valrico.

Federal Register. (2024). *Adjustments of Certain Rates of Pay*. Consultado a 20 de dezembro de 2024, de <https://www.federalregister.gov/documents/2022/12/29/2022->

28474/adjustments-of-certain-rates-of-pay

- Fernandes, J. M. V. G. (2015). *A Formação dos Sargentos das Forças Armadas*. Instituto Universitário Militar (Ex-IESM), Lisboa.
- Fernandes, M. C. (2009). *Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente: Um modelo para o futuro*. Lisboa.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4.^a ed). SAGE Publications, Inc.
- Flick, U. (2013). *Introdução a Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Forças Armadas de Cabo Verde. (2024). Postos e Distintivos das Forças Armadas de Cabo Verde. Consultado a 20 de agosto de 2024, de <https://fa.gov.cv/postos-e-distintivos/>
- Forças Armadas de Cabo Verde. (2025, March). Serviço Militar Obrigatório: Um compromisso de cada cidadão para com a defesa da Pátria. 6, 37. Consultado em <https://fa.gov.cv/>
- Freire, P. (2011). *Educação e Mudança* (34th ed.). Rio de Janeiro: Paz & Terra.
- Freitas, M. P. R. da L. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola* (Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa. Consultado em <http://hdl.handle.net/10400.5/14691>
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, J. J. C. (2011). Utilizando Estudo de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Revista Estudo & Debate*, [S. l.], v. 18, n. 2,. Consultado em <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>.
- Galvis, O. Z. (2006). *Revista Científica General José Maria Córdova*.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (1.^a ed; Atlas, Ed.). São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hunter, J. C. (1989). *O Monge e o Executivo: Uma História sobre Essência da Liderança*.
- Instituto do Turismo de Cabo Verde. (2018). Liceu Velho - Gil Eanes. Consultado a 15 de janeiro de 2025, de https://www.turismo.cv/pt_PT/tms/places/liceu-velho-gil-eanes-

- International Federation of Accountants. (2024). IES 7, Desenvolvimento Profissional Contínuo: Um Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida e Desenvolvimento Contínuo de Competência Profissional. Consultado a 20 de dezembro de 2024, de <https://www.ifac.org/education/publications/ies-7-continuing-professional-development-program-lifelong-learning-and-continuing-development>
- Islam, S. (2021). Impact of Cultural Globalization on Soldiering: An Emerging Concern for Future Leaders. *Military Review*, 101(1), 25–38. Consultado em <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-21/JF21-Whole-Book-2.pdf>
- Ivo Tonet. (2006). *Educação e Formação Humana*. 9 a 21.
- Josso, M.-C. (2002). *Experiências de vida e formação*. Lisboa: Educa - Formação.
- Lei n.º 46/X/2025, que Aprova o Plano de Carreiras, Funções e Remunerações (PCFR), que estabelece o Estatuto do Pessoal Docente, que integra o regime especial da Administração Pública.*, (2025). Boletim Oficial, I Série, n.º 16, 6 de março de 2025 da República de Cabo Verde.
- Lei n.º 79/VIII/2015, de 7 de janeiro que altera a Lei n.º 89/VI/2006, de 9 de janeiro da República de Cabo Verde, que aprova o Regime Geral das Forças Armadas.*, (2015). Boletim Oficial, I Série, n.º 2, 7 de janeiro de 2015 da República de Cabo Verde.
- Leite, P. A. R., & Lott, T. C. C. (2013). Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 1(42). Consultado em <https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>
- Levitt, H. M., Bamber, M., John W. Creswell, David M, F., Josselson, R., & Suárez, C. O. (2018). Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitative Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychological Association*, 73(1), 26–46. Consultado em <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lousã, M. D., Santos, J. D., & Cabral, A. P. (2018). *Como fazer trabalhos académicos - Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muito mais* (1.^a

ed.). Porto: Porto Editora.

Marcondes, J. S. (2020). Tecnologia da Informação (TI): O que é? O que faz? Importância. Consultado a 10 de dezembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/tecnologia-da-informacao-ti-o-que-e-o-que-faz>

Marcondes, J. S. (2021a). Carreira Profissional: O que é, Principias Tipos e Exemplos. Consultado a 2 de dezembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/carreira-profissional-que-e-e-como-planejar-sua-carreira-profissional/>

Marcondes, J. S. (2021b). Hierarquia de Necessidades de Maslow: O que? Como Funciona. Consultado a 4 de dezembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/hierarquia-de-necessidades-de-maslow-o-que-como-funciona/>

Marcondes, J. S. (2021c). Plano de Carreira: O que é, Qual Finalidade, Os 5 Tipos Planos Carreira. Consultado a 2 de dezembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/plano-de-carreira-o-que-e-qual-finalidade-os-5-tipos-planos-carreira/>

Marcondes, J. S. (2021d). Processo Decisório Organizacional: O que é, Etapas, Como Ocorre. Consultado a 24 de novembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/processo-decisorio-organizacional-o-que-e-etapas-como-ocorre/>

Marcondes, J. S. (2021e). Teoria ERG (ERC) de Alderfer: O que é? Em Que consiste a Teoria ERG. Consultado a 4 de dezembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>

Marcondes, J. S. (2023). Teoria da Motivação: O que é e Quais são as Teorias Motivacionais. Consultado a 27 de novembro de 2024, de Blog Gestão de Segurança Privada website: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-motivacao-o-que-e-e-quais-sao-as-teorias-motivacionais/>

Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida*. Rio de

Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Mindel Insite. (2013). M. Santos revela a história esquecida de 400 recrutas que negaram jurar fidelidade a PT em Morro Branco e quase foram fuzilados. Consultado a 15 de janeiro de 2025, de <https://mindelinsite.com/social/marcelino-santos-revela-a-historia-esquecida-de-400-recrutas-que-negaram-jurar-fidelidade-a-pt-em-74-e-quase-foram-fuzilados/>

Ministério da Educação. (2024). Sistema Educativo. Consultado a 10 de outubro de 2024, de <https://minedu.gov.cv/sistema>

Miranda, R. J. P. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo* (Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa. Consultado em <http://hdl.handle.net/10451/5489>

Momentos de História. (2013). Cabo Verde 1914-18. Consultado a 15 de janeiro de 2025, de https://www.momentosdehistoria.com/MH_02_07_Marinha.htm

Morgado, A. (2017). A Renovação da Liderança nos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva e o Futuro da Força. *Revista Militar*.

Oliveira, M. R. de C. T. de. (2003). *Impacto do Treinamento no Desempenho e na Carreira: um estudo com alunos de pós-graduação lato-senso de uma empresa de serviço de energia elétrica*. Faculdade de Ciências Economicas da UFMG.

Pina, T. (2018). Sargentos/95. Consultado a 17 de abril de 2024, de <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1912586082147888&set=gm.1865254320216609>

Portaria n.º 34/2003 de 29 de dezembro de 2003, da República de Cabo Verde., (2003). Boletim Oficial, I Série, n.º 44, 29 de dezembro 2003 da República de Cabo Verde.

Proctor, J. W. (2010). Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI. *Military Review*, (1), 32–40. Consultado em https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100228_art007POR.pdf

Procultura Notícias. (2024). Cabo Verde: Universidade de Cabo Verde prepara novos cursos no setor cultural com apoio do PROCULTURA. Consultado a 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.futuroscriativos.org/actualidade/cabo-verde-universidade-de-cabo-verde-prepara-novos-cursos-no-setor-cultural-com-apoio-do-procultura/>

- Prodanov, C. C., & Freitas, H. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.^a ed.). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Feevale.
- Prof. Luiz Roberto. (2022). 12 – Processo Decisório – Líderes. Consultado a 12 de novembro de 2024, de <https://professorluizroberto.com/12-processo-decisorio-lideres/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.^a ed.; Gradiva, Ed.). Lisboa.
- Ramos, J. B. (2021). *A importância do treinamento para o desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional*. Ribeirão Preto. Consultado em https://www.faculdademetropolitana.edu.br/assets/files/repositorio/2021-p/TCC_Jessica_Boldrin_2S2021.pdf
- Rodrigues, F. T. (2024). A importância da participação dos colaboradores no processo decisório para uma liderança eficiente. Consultado a 12 de novembro de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-da-participacao-dos-colaboradores-para-thomes-rodrigues-ep7he/>
- Rodrigues, M. D. *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos.* , (2016).
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- RTC. (2024a). CEMFA destaca a importância do 1º curso de promoção a Sargento-Chefe. Consultado a 20 de agosto de 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=lyCglU3WjX4>
- RTC. (2024b). Forças Armadas assinam três protocolos de cooperação com universidades no Mindelo. Consultado a 20 de novembro de 2024, de <https://www.rtc.cv/tcv/video-details/forcas-armadas-assinam-tres-protocolos-de-cooperacao-com-universidades-no-mindelo-46727>
- RTC. (2024c). Jornal da Tarde RCV com jornalista Anatólio Lima - 18 Dezembro de 2024. Consultado a 18 de dezembro de 2024, de https://youtu.be/QL_QzOLU-qQ?si=3VAiu68ZWB2LT2m_
- RTC. (2024d). X Conferência Estatística da CPLP debate “Uso das TIC e da Inteligência Artificial na Produção de Estatísticas de Qualidade.” Consultado a 18 de dezembro de

- 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=U2rGuyI5b5s>
- RTC. (2025). PONTO POR PONTO com Paulo Santos, PCA IEFP. Desafios do Ecosistema emprego e formação profissional. Consultado a 2 de abril de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=kEofkjezwCM&t=246s>
- Sansolotti, S. de O., & Coelho, M. N. (2019). O conceito de formação continuada e a sua concepção de acordo com Imbernón, Nóvoa e Libâneo. *Avanços e Olhares*, 205–219. Consultado em <https://revista.institutoiesia.com/arquivos/182>
- Sena, R. A. D. (2010). *As Reformas Militares do Século XX Português – Da I República ao fim do Estado Novo* (Universidade Nova de Lisboa). Universidade Nova de Lisboa. Consultado em <http://hdl.handle.net/10362/5511>
- Silva, C. R. O. (2024). *Metodologia do trabalho científico*. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará.
- Silveira, J. A. de S. (2015). *A Carreira Militar. Da Especificidade Funcional à Conceção Normativa e Gestionária*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Small and Medium Practices Committee. (2011). *Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices* (3.^a ed.). New York: International Federation of Accountants.
- Small, M. L. (2011). How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 57–86. Consultado em <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102657>
- Spencer, M. A. (2025). *1º Curso de Formação de Sargentos realizado no Centro de Instrução de Tarrafal (Santiago) em 1978*.
- Tenório, F. G. (2004). *Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional* (2.^a ed.). Ijuí: Editora unijuí.
- Tozzoni-Reis, M. F. de campos. (2009). *Metodologia de Pesquisa* (2.^a ed.). Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Tu Hijo al Extranjero. (2019). Education System in USA. Consultado a 10 de outubro de 2024, de <https://tuhijoalextranjero.com/education-system-in-usa>
- U.S. Army. (2020). *NCO - Noncommissioned Officer Guide*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army. Consultado em

https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20340-TC_7-22.7-000-WEB-1.pdf

U.S. Army. (2024). U.S. Army Ranks. Consultado a 12 de setembro de 2024, de <https://www.army.mil/ranks/>

U.S. Department of Defense. (2024). U.S. Military Rank Insignia. Consultado a 20 de dezembro de 2024, de <https://www.defense.gov/resources/insignia/>

UniCV. (2020). Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes com inscrições abertas até ao dia 19 de março. Consultado a 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.unicv.edu.cv/pt/nots-geral/1694-acesso-ao-ensino-superior-uni-cv-abre-inscricoes-para-cursos-de-estudos-superiores-profissionalizantes>

UniCV. (2025). Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes. Consultado a 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.iue.edu.cv/cursos/cesp>

Vaz, C., Rodrigues, M. do rosário, Loureiro, A., Barbosa, I., & Antunes, P. (2009). *Técnica de recolha de dados em investigação qualitativa*. Milton Keynes. Consultado em <https://api.core.ac.uk/oai/oai:comum.rcaap.pt:10400.26/11512>

Vinha, E., & Santos, N. L. (2012). Comunicar com públicos: contributos conceptuais para ancorar e pilotar a formação profissional. *Universidade Fernando Pessoa*, 13(9), 99–112. Consultado em <http://hdl.handle.net/10284/3497>

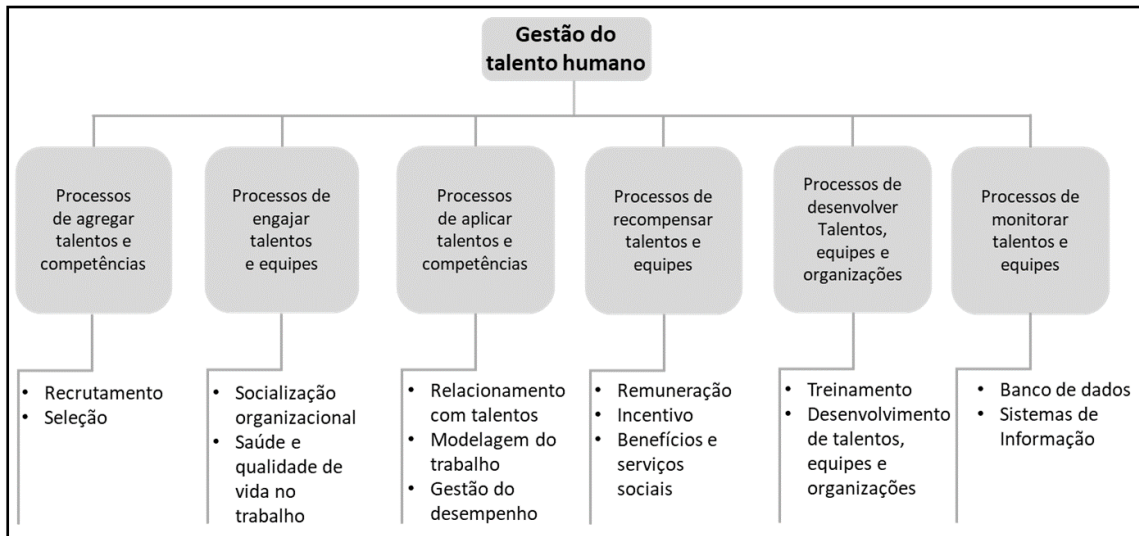
YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2.^a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2.^a ed.). Porto Alegre: Bokman.

YIN, R. K. (2015). *Case study research: design and methods*. Califórnia: SAGE Publications, Inc.

Anexos

Anexo I - Processos básicos de gestão de talentos humanos



Fonte: Chiavenato (2020)

Anexo II - Estrutura do QNQ e suas creditações de educação, de formação técnico-profissional e de ensino superior

Níveis de Qualificação	Acreditação de Qualificações
1	✓ Diploma de Escolaridade Básica Obrigatória
2	✓ Diploma de Educação Básica de adultos com percurso de dupla certificação correspondente a qualificações profissionais de nível 2. ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 2.
3	✓ Certificado do Ensino Secundário (10º ano) ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 3
4	✓ Diploma do Ensino secundário (12º ano da via geral) ✓ Diploma do Ensino secundário (12º ano da via técnica com formação correspondente a qualificações profissionais de nível 4) com percurso de dupla certificação. ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 4 com percurso de dupla certificação. ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 4.
5	✓ Diploma de Estudos Superiores Profissionais (DESP) com formação de qualificações profissionais de nível 5. ✓ Certificado de Ano Complementar Profissionalizante com formação de qualificações profissionais de nível 5. ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 5 com percurso de dupla certificação. ✓ Certificado de Qualificação Profissional de nível 5
6	✓ Grau de Licenciado (Ensino universitário)
7	✓ Grau de Mestre (Ensino universitário)
8	✓ Grau de Doutor (Ensino universitário)

Fonte: Decreto-Lei n.º 65/2010, de 27 de dezembro de 2010 da República de Cabo Verde

Observação:

Níveis Definição segundo descritores de Nível de Qualificação - Resultados da aprendizagem correspondentes a cada Nível (Decreto-Lei n.º 65/2010 de 27 de Dezembro de 2010 Da República de Cabo Verde, 2010):

Nível 1 Conhecimentos - Conhecimentos gerais básicos aplicados a um conjunto limitado e definido de atividades.

Habilidades - Aptidões básicas e habilidades operacionais necessárias à realização de tarefas simples e rotineiras.

Autonomia e Responsabilidade - Trabalhar ou estudar sob supervisão direta num contexto estruturado, com responsabilidade pelo seu desempenho.

Nível 2 Conhecimentos - Conhecimentos operacionais básicos numa área de trabalho ou de estudo. Apresenta ideias e conceitos através da comunicação oral e escrita eficazes.

Habilidades - Aptidões cognitivas e práticas básicas necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.

Autonomia e Responsabilidade - Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia. Demonstrar capacidade para desempenhar algumas tarefas independentes em certas oportunidades estruturadas com níveis intermédios de apoio, direção e supervisão.

Nível 3 Conhecimentos - Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho, com entendimento de certos elementos teóricos e técnicos de processos, materiais e terminologia básica.

Habilidades - Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e resolução de problemas através da seleção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações básicas. Providencia assessoria técnica para resolução de problemas específicos.

Autonomia e Responsabilidade - Assumir responsabilidades para executar tarefas de forma independente numa área de estudo ou de trabalho, quando se requer decisões ou iniciativas simples. Trabalhar de forma eficaz com os outros, como membro do grupo e assume responsabilidades limitadas por outros em pequenas equipas ou trabalhos de grupo. Requerer apoio, direção e supervisão em situações pouco conhecidas. Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas.

Nível 4 Conhecimentos - Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho, relevante para a função.

Habilidades - Uma gama de habilidades cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho. Gerir a própria atividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho geralmente previsíveis, mas suscetíveis de alteração.

Autonomia e Responsabilidade - Supervisionar as atividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das atividades em contextos de estudo ou de trabalho. Assumir responsabilidade pelos seus resultados em situações de trabalho e de aprendizagem semiestruturadas. Trabalhar de forma independente quando se requer tomada de decisão imediata e com alguma iniciativa. Conseguir definir os seus objetivos e metas de acordo com os objetivos e metas da organização e gerir eficazmente o tempo disponível.

Nível 5 Conhecimentos - Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudos ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos, que inclui um entendimento técnico abstrato e capacidade para procurar mais informação e conhecimento para executar ainda melhor a sua função.

Habilidades - Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos em situações rotineiras e ambientes e atividades novas. Ter capacidade para selecionar e aplicar equipamentos e métodos, explicando alternativas, e assegura assessoria técnica para resolver problemas específicos em rotinas conhecidas.

Autonomia e Responsabilidade - Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis. Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros, quer em quantidade quer em qualidade. Trabalhar de forma independente onde são requeridas decisões ou iniciativas de nível intermédio. Conseguir organizar o trabalho para si e para a equipa, de acordo com os objetivos e metas da organização e apoiar os outros a gerir eficazmente o tempo.

Nível 6 Conhecimentos - Conhecimento aprofundado de uma determinada área de estudo ou de trabalho que implica uma compreensão crítica de teorias e princípios.

Habilidades - Aptidões avançadas que revelam a mestria e a inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis numa área especializada de estudos ou de trabalho. Gerir atividades ou projetos técnicos ou profissionais complexos, assumindo a responsabilidade da tomada de decisões em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis.

Autonomia e Responsabilidade - Assumir as responsabilidades em matéria de gestão do desenvolvimento profissional individual e coletivo.

Nível 7 Conhecimentos - Conhecimentos altamente especializados, alguns dos quais se encontram na vanguarda do conhecimento numa determinada área de estudo ou de trabalho, que sustentam a capacidade de reflexão original e/ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos numa área e nas interligações entre várias áreas.

Habilidades - Aptidões especializadas para a resolução de problemas em matéria de investigação e/ou inovação, para desenvolver novos conhecimentos e procedimentos e integrar os conhecimentos de diferentes áreas.

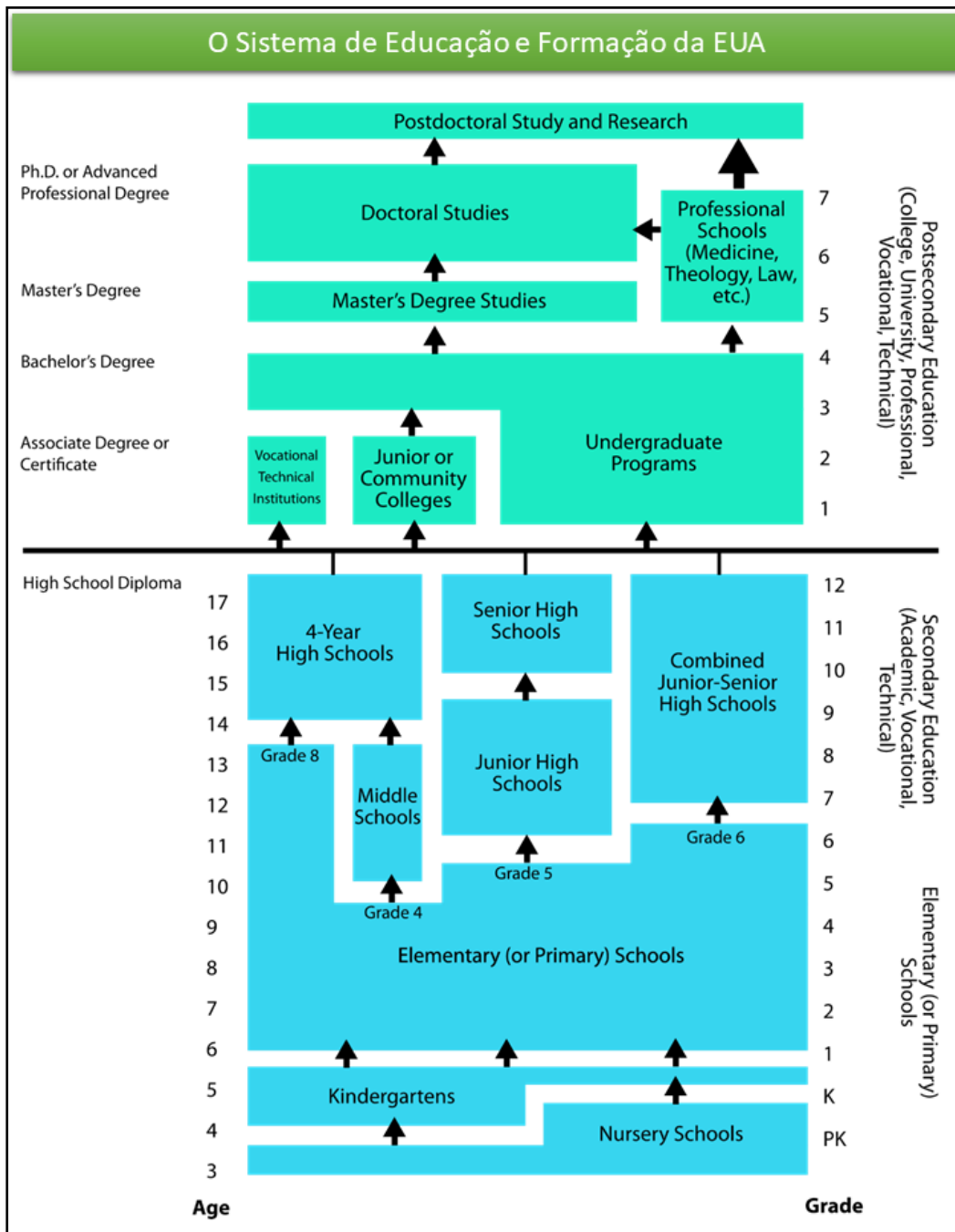
Autonomia e Responsabilidade - Gerir e transformar contextos de estudo ou de trabalho complexos, imprevisíveis e que exigem abordagens estratégicas novas. Assumir responsabilidades de forma a contribuir para os conhecimentos e as práticas profissionais e/ou para rever o desempenho estratégico de equipas.

Nível 8 Conhecimentos - Conhecimentos de ponta na vanguarda de uma área de estudo ou de trabalho e na interligação entre áreas.

Habilidades - As aptidões e as técnicas mais avançadas e especializadas, incluindo capacidade de síntese e de avaliação, necessárias para a resolução de problemas críticos na área da investigação e/ou da inovação ou para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais existentes.

Autonomia e Responsabilidade - Demonstrar um nível considerável de autoridade, inovação, autonomia, integridade científica ou profissional e assumir um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de contextos de estudo ou de trabalho, inclusive em matéria de investigação.

Anexo III - Sistema Completo de Educação e Formação dos EUA



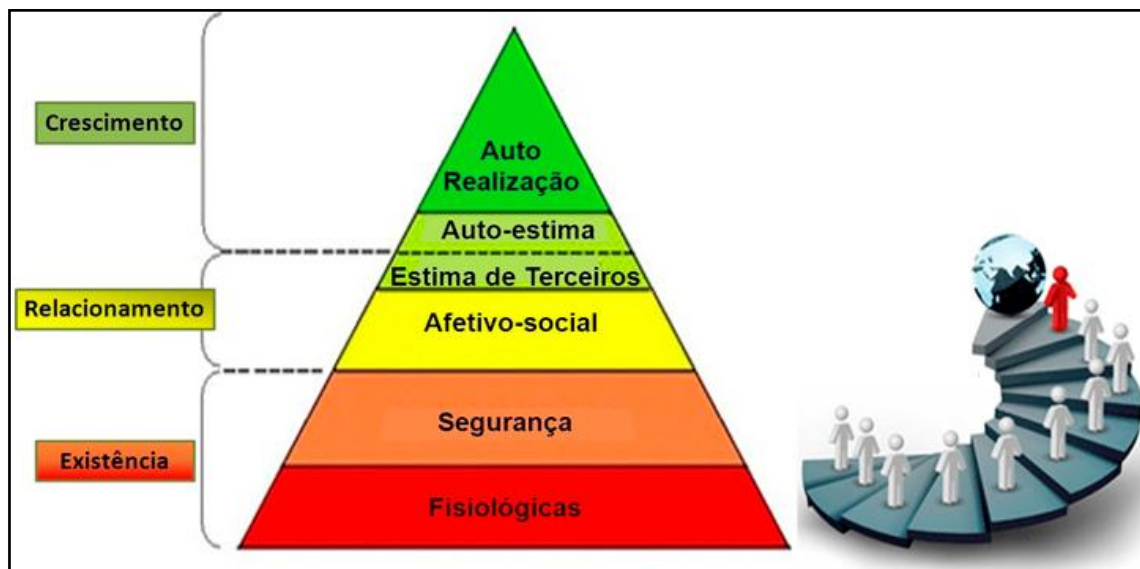
Fonte: Tu Hijo al Extranjero (2019)

Anexo IV - Pirâmide de Maslow



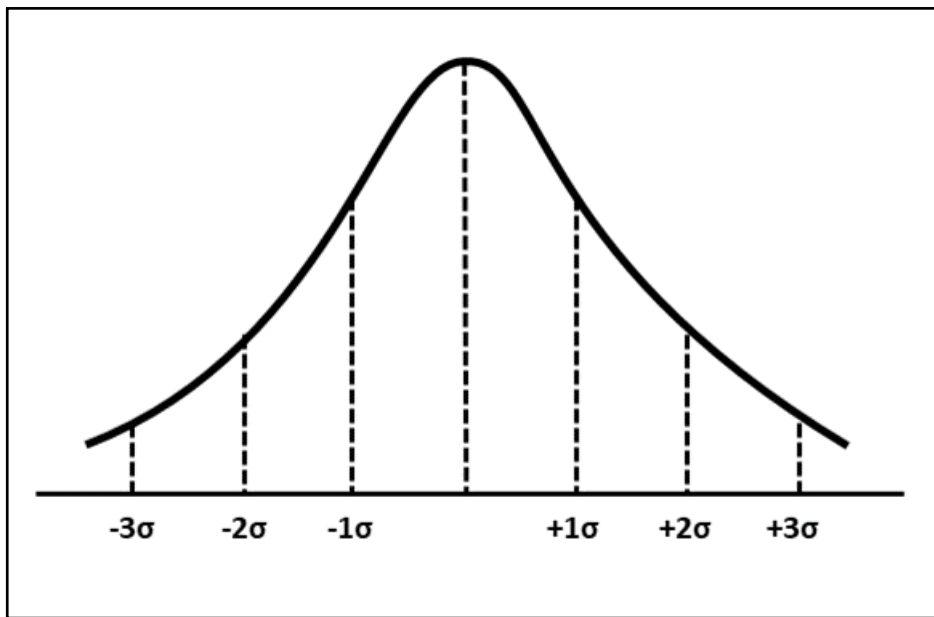
Fonte: Marcondes (2021a)

Anexo V - Teoria ERC de Alderfer



Fonte: Marcondes (2021c)

Anexo VI - Curva “normal”



Fonte: Gil (2008)

Anexo VII - Ordem de Serviço nº 8 de 31 de agosto de 1989 das FARP

= R E S E R V A D O =

Amuly
PÁG. Nº. 190

CONT. DA O.S. Nº. 8 DE 31 AGO 89, DO ESTADO MAIOR DAS FARP

díplomas legais, concretamente através do Decreto-Lei nº. 8/75, de 13 de Setembro e do Decreto-Lei nº. 14/80, de 1 de Março. O primeiro designou como Comandante das FARP, os Camaradas que durante a Luta Armada da Libertação Nacional exerceram efectivamente funções de Comando e como tal deveriam ser assim designados em todos os documentos e assuntos oficiais. O segundo instituiu, entre nós, a hierarquia nas FARP.

2. Volvido esse tempo, impõe-se a reestruturação da hierarquia militar, mediante a criação de novas patentes, por forma a proporcionar à nova geração de Oficiais maiores possibilidades de progressão na carreira.

3. Por outro lado, tendo em conta o inestimável valor histórico de que se reveste a figura de Comandante das FARP, como símbolo das heróicas tradições combativas que tornaram possível, pela via de luta político-armada, a conquista da independência pelo nosso povo, e bem assim a sua decisiva contribuição na fundação, orientação e direcção das Forças Armadas de Cabo Verde, entende-se que ela deve continuar a encimar o topo da hierarquia na nossa instituição militar.

Nestes termos:

Ao abrigo da autorização legislativa concedida pelo nº. 6 do artigo 1º. da Lei nº. 36/III/88, de 18 de Junho,

No uso da faculdade conferida pela alínea f) do nº. 1 do artigo 75º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1º.

Os oficiais das FARP passam a agrupar-se hierarquicamente em categorias e postos distribuídos da seguinte forma por ordem decrescente:

- a) Oficiais Comandantes:
 - Comandante de Brigada;
 - Primeiro Comandante;
 - Comandante.

Apêndices

Apêndice I - Níveis salariais por posto dos Sargentos dos EUA

Nível Salarial	Anos de Serviço																	
	< 2	2 - 3	3 - 4	4 - 6	6 - 8	8 - 10	10 - 12	12 - 14	14 - 16	16 - 18	18 - 20	20 - 22	22 - 24	24 - 26	26 - 30	30 - 34	34 - 38	> 38
E-1																		
E-1																		
E-2																		
E-3																		
E-4																		
E-5																		
E-6																		
E-7																		
E-8																		
E-9																		

Fonte: Elaboração própria de acordo com Defense Finance and Accounting Service (2024) e Federal Register (2024).

Observação:









O valor que um militar ganha depende de seu nível salarial, anos de serviço e posto de serviço (U.S. Department of Defense, 2024).

Os níveis salariais das forças armadas dos EUA são divididos em três grupos: praças (E), oficiais Subtenente (W) e oficiais (O). A faixa de níveis salariais para cada grupo é a seguinte (U.S. Department of Defense, 2024):

- Praças: E-1 a E-9
- Oficiais Subtenente: W-1 a W-5
- Oficiais: O-1 a O-10

No caso do grupo dos Praças temos o seguinte (o quadrado cinzento é o salário de um militar num espaço de tempo de serviço, mas sem valor por motivos de atualização constante dos salários).

Apêndice II - Postos, Nível de formação e Nível Salarial do Exercício dos EUA (Sargentos)

Ensino ou Curso	BLC	ALC	SLC	MLC	MLC	SMC	SMC	NLC
Nível ou Grau	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 5	Level 6	Level 6	Level 7
Nível Salarial	E-5	E-6	E-7	E-8	E-8	E-9	E-9	E-9
Anos de serviço	<2 anos - 38 anos	<2 anos - 38 anos	<2 anos - 38 anos	8 anos a 38 anos	8 anos - 38 anos	10 anos - 38 anos	10 anos - 38 anos	21 anos - 38 anos
Insígnia								
Posto	Sergeant	Staff Sergeant	Sergeant First Class	Master Sergeant	First Sergeant	Sergeant Major	Command Sergeant Major	Sergeant Major of the Army

Fonte: Elaboração própria de acordo com U.S. Army (2024) e U.S. Department of Defense (2024)

Observação

O curso, o seu respetivo nível ou grau de formação e educação, e os anos de serviço necessários para cada posto de Sargento, bem como o nível salarial por posto.

Concluindo, para **cada posto** tem um **nível salarial diferente** e para **subir de nível salarial é necessário subir de posto**, para isso é **necessários anos de serviço e formação (curso), principalmente formação**, pois pode-se ter anos de serviço, mas nunca ser promovido de posto para aumentar o seu nível de salário, apenas aumentara o seu salário por proporção dos seus anos de serviço no seu nível salarial.

Então **para ser promovido de posto é obrigatoriamente necessário ter a formação (curso)** necessária para o posto que pretende ser promovido.

Para complementar, o **nível salarial não indica o posto** que o militar se encontra e **nem o grau ou nível de formação** do militar. E esse é o motivo o trabalho tem como **foco o nível ou grau de formação (curso) e não o nível salarial**.

Apêndice III - Pedido de colaboração das FACV

Exmo. Sr.

Chefe do Estado Maior das Forças Armadas
Contra-Almirante António Duarte Monteiro

- Praia -

Assunto: Solicitação de Autorização para Pesquisa Científica no Âmbito do Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional

Paulo Sérgio Chantre Lima, Sargento-Mor no ativo, pertencente ao Comando da Primeira Região Militar, atualmente matriculado no programa de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional na Universidade Lusófona de Cabo Verde, vem, respeitosamente, solicitar sua autorização para conduzir uma pesquisa científica no âmbito do meu projeto de dissertação, intitulado “*A Importância do Curso de Formação dos Sargentos do Quadro Permanente nas Forças Armadas de Cabo Verde: estudo de caso dos Sargentos da Guarda Nacional*”. O objetivo principal desta pesquisa é conhecer a eficácia do Curso de formação dos Sargentos QP da Guarda Nacional na sua atividade profissional e desempenho das suas funções.

Acredito que os resultados desta pesquisa não apenas contribuirão para o meu desenvolvimento académico, mas também têm o potencial de fornecer insights valiosos que podem beneficiar as práticas organizacionais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Comprometo-me a conduzir a pesquisa com o mais alto padrão ético, garantindo a confidencialidade de informações sensíveis e seguindo todas as diretrizes estabelecidas pela instituição. Estou ciente da importância da segurança e confidencialidade nas atividades das Forças Armadas e estou disposto a colaborar com qualquer procedimento adicional necessário para garantir a integridade e o sucesso desta pesquisa.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção a este pedido. Estou à disposição para fornecer informações adicionais ou quaisquer outros esclarecimentos, se necessário.

Agradeço desde já pela atenção dispensada a esta solicitação.

Quartel em Mindelo, 30 de janeiro de 2024

O REQUERENTE,

/Paulo Sérgio Chantre Lima/

-Sargento-Mor/Tm-

Apêndice IV - Carta de apresentação e pedido de entrevista

Sua Excelência,

Sou o Sargento-Mor Mestrando Paulo Sérgio Chantre Lima, efectivo do Comando da Primeira Região Militar, estou a frequentar o segundo ano do Curso de mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, na Universidade Lusófona de Cabo Verde.

No âmbito do referido mestrado, encontro-me a realizar o Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre. Este trabalho encontra-se subordinado ao tema “**A importância do Curso de Formação dos Sargentos dos Quadros Permanentes para as Forças Armadas de Cabo Verde. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional**”, sob a orientação do Dr. Samuel Spinola.

Tendo em conta que os recursos humanos são considerados o maior ativo de qualquer organização, a fim que possam cumprir com as suas missões, visões e objectivos, alicerçados nos valores organizacionais que norteiam e mantem alinhados os talentos com a cultura organizacional, bem como também o estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo a formação revestido de especial importância para as FACV. Neste sentido, face às melhorias no sistema de ensino e formação profissional que foram introduzidas, para que as FACV possam dar continuidade à excelência no cumprimento de sua missão constitucional, o nível da formação dos seus sargentos, não pode ser subestimado por ser um importante fator de desenvolvimento de competências para o sucesso pessoal e organizacional. Face ao exposto, a participação de V. Ex. ^a é crucial. Portanto, venho por intermédio do presente email solicitar a V. Ex. ^a que se digne conceder-me a entrevista ou, autorização para lhe enviar o Guião da Entrevista. Necessitaremos ainda da autorização da V. Ex. ^a, para a publicação do mesmo no trabalho final.

A entrevista em causa tem objetivos meramente académicos e de análise no contexto e, servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Antecipadamente, muito obrigado pela amabilidade com que acolheu a minha solicitação académica.

Grato pela sua colaboração.

Atenciosamente,

SMor/Tm Paulo Lima

Apêndice V - Declaração de consentimento

Declaração de Consentimento

Tomei conhecimento que, o Sargento-Mor de Transmissões Paulo Sérgio Chantre Lima se encontra a realizar um Trabalho de Investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, subordinado ao tema “**A importância do Curso de Formação dos Sargentos dos Quadros Permanentes para as Forças Armadas de Cabo Verde. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional**”, sob a orientação do Dr.Samuel Spinola.

Concordo em participar na entrevista realizado pelo Sargento-Mor Paulo Lima, por intermédio de um guião, onde consta um conjunto de perguntas sobre a temática em análise.

Declaro que não irei usufruir de qualquer compensação proveniente da entrevista.

No final do estudo poderei obter os resultados do mesmo, através da solicitação do mesmo ao autor.

Aceito participar na entrevista proposta.

Assinatura: _____

Data: __/__/__

Apêndice VI - Guião de entrevista sobre a evolução da classe de sargentos

GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista elaborado pelo aluno Paulo Sérgio Chantre Lima, sob a orientação do Doutor Samuel Spínola. O presente guião de perguntas, insere-se no âmbito de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, na ULCV, tem como objetivo obter informações acerca do tema “*A importância do Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente para as FACV. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional*”. Nesse contexto pretende-se descrever as mudanças transformacionais que ocorreram na classe de sargentos desde o período colonial até a atualidade. As informações recolhidas são de interesse académico, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das respostas.

1. Identificação do Entrevistado

Nome: Entrevistado N.º

Cargo/Função:

Tempo de Serviço nas FACV:

Posto e ilha: São vicente

Faixa etária: 18 – 28; 29-39; 40-50; 51-61; ≥62 anos

Género: M: F: outro

As questões que se seguem pretendem saber a evolução da classe de sargentos desde a criação das Forças Armadas em 1967 até a atualidade, procurando referenciar mudanças ou transformações nos períodos, antes de 1975, entre 1975 e 1991 e depois de 1991 até a atualidade.

Questão 1: Em que ano incorporou nas Forças Armadas de Cabo Verde?

R:

Questão 2: Quantos anos de serviço prestou as Forças Armadas de Cabo Verde? Em que altura passou a Reserva e/ou Reforma?

R:

Questão 3: Que ou Quais funções desempenhou a longo da sua carreira?

R:

Questão 4: Enquanto sargento como era estruturada a hierarquia nesse período pós independência (5jul75), a nível dos postos? E quanto ao desempenho de funções?

R:

Questão 5: Que transformações considera relevante para os sargentos que ocorreu nesse período pós-independência?

R:

Questão 6: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice VII - Entrevista com 3 militares anônimos sobre a evolução da classe de sargentos

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTAS		
		Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
1	Em que ano incorporou nas FACV?	Incorporei aos 3 de março de 1975	Incorporei aos 5 de maio de 1975. A incorporação era 28 a 29 de abril. Houve pessoal que entrou aos 28 e outros 29. O pessoal já no aeroporto DAKOTA (avião militar) avariou. Quem nos deu instrução foram militares operações especiais portugueses. Embora fomos incorporados antes da independência, cabo verde ainda sob o jugo colonial, este período era denominado de GOVERNO DE TRANSIÇÃO. Nessa altura em cabo verde havia vários centros de instrução militar. Entrou um primeiro grupo que foi para CUBA em início de março. Em início de maio entrou o meu grupo e 15 de maio entrou outro grupo que foi para GUINÉ. Naquela altura havia centro de instrução em PORTO NOVO, SÃO VICENTE, BOAVISTA onde na qual tomei instrução, TARRAFAL E SANTA CATARINA EM SANTIAGO.	Incorporei aos 28 de abril de 1975 como voluntário.
2	Quantos anos de serviço prestou as FACV? Em que ano passou a reserva/ Reforma	24 anos. Passei a reserva aos 28 de setembro de 1998. Reforma foi em 2001	Cheguei a informação que íamos ser expulsos das FA por não termos superado. Mas como superar se estávamos envolvidos em todas as atividades e missões, pois tinham depositado em nós da IINC75 a maior confiança. Não havia infraestrutura, havia apenas duas casernas e um pequeno gabinete, pois estávamos em tendas no quartel JUSTINO LOPES em achada Eugénio Lima e as condições não eram favoráveis, muita poeira e sempre a soprar os cadernos. Não havia água nem cadeia porque não havia espaço. Após esse período passei a disponibilidade aos 22 de março de 1984. isto é, 9 anos e 10 dias. Fui reintegrado em 2012 com o posto de 2º Sargento. Eu não era militante e fui convidado para contra informação, mas não aceitei.	32 anos após a reintegração em 2012, com o posto de Sargento-principal. Passou a reserva no mesmo ano e reforma em 2015.
3		Enquanto suboficial, porque antigamente havia patente de suboficial, pois a primeira patente que	Chefe de esquadra antiaérea ZGU, nos quais eu era especialista em formação adquirida na ex-união soviética. Passado 1 ano e	Depois do juramento á bandeira foram escolhidos os militares que tinha mais habilitações literárias

	<p>Que ou quais funções desempenhou ao longo da sua carreira?</p>	<p>tive nas FA foi de suboficial, de 76 a 78. Em 78 os suboficiais foram transformados em sargentos, ou seja, 1SAR, 2SAR e SAR. Eu passei de suboficial para 2SAR. Um ano depois fui promovido a 1SAR. A primeira função que exerci foi de chefe de secretaria do departamento de preparação combativa. Enquanto sargento não exerci outra função. Mais tarde em 80 fui promovido a subtenente. Como subtenente fui comissário político do Batalhão Justino Lopes e do Centro de Instrução do Tarrafal, da companhia Jaime Mota. Também exerci a função de comandante da 2 CIA Justino Lopes e ao mesmo tempo coordenador político do Batalhão Justino Lopes.</p>	<p>poucos, o comandante da companhia designou-me chefe do 3 pelotão de infantaria, como suboficial de 3º classe. Precisamente 22 de março de 1982 fui transferido para ilha do Sal pois era a minha origem e comecei a desempenhar função de instrutor político de CIA de infantaria e chefe de ronda.</p>	<p>para o desempenho de função de Chefe de Esquadra. Nessa função fazia serviços de: Chefe de Posto de serviço, chefe de grupo em destacamentos isolados. Após o regresso de formação em Bissau, foram nomeados para desempenhar funções de Chefe de Pelotão, outros de Comandante de Bateria/Companhia, como suboficiais no Batalhão Justino Lopes.</p>
4	<p>Enquanto sargento como era estruturada a hierarquia nesse período pós-independência, a nível de postos? E quanto ao desempenho de funções?</p>	<p>Em 75 as FA tinham as seguintes patentes. Tinha 1SAR, 2SAR, SAR. Na altura não havia critérios rígidos, pois o pessoal era ocupado em função das necessidades, por isso o sargento exercia as funções de comandante da Companhia. Na altura a maioria dos sargentos exerciam funções acima dos postos.</p>	<p>Quando regresssei da ex-união soviética, cheguei com chefe de esquadra pois naquela altura não havia patentes. Quando foi legalizado a introdução de patentes em finais de junho 1978. Pois até junho era soldado, chefe de esquadra e suboficial. Os Suboficiais eram divididos em 3 categorias: Suboficial de 1º Classe, Suboficial de 2º Classe e Suboficial de 3ª Classe e diferenciavam pelo ordenado 4500\$00, 3500\$00 e 2500\$00 respetivamente. Nesse período os graduados eram distinguidos através da camisa. Havia camisa de manga comprida e grossa para os soldados e os graduados, inclusive o Comandante Geral Agnelo Dantas, usavam camisa leve de manga curta. Com a introdução de patentes em 1978, o chefe de esquadra passou a 1º SOLDADO, o Suboficial de 3ª Classe passou a SARGENTO, o Suboficial de 2ª Classe passou a 2º SARGENTO e o Suboficial de 1ª Classe passou a 1º SARGENTO. As primeiras patentes foram coladas em 20 de janeiro de 1980. Primeiro na Praia depois no Sal e mais tarde em São Vicente. Nessa altura passei a Sargento.</p>	<p>No princípio havia soldado de primeira e suboficial. A classe de suboficiais tinha três categorias sendo: 1ª, 2ª e 3ª categoria. Essas categorias diferenciavam no ordenado (vencimento). 1ª - quatro contos e tal; 2ª - três contos e tal; 3ª - dois contos e tal. Os suboficiais de 1ª eram Comandantes de Bateria e os restantes Chefe de Pelotões. Normalmente como suboficial considera-se que já se encontra na carreira de oficial, mas, nesse período houve uma reforma sem auscultação da classe, transformando os suboficiais em sargentos. O Suboficial de 1ª Classe passou a 1º SARGENTO, o Suboficial de 2ª Classe passou a 2º SARGENTO, o Suboficial de 3ª Classe passou a SARGENTO, e o chefe de esquadra passou a SOLDADO DE PRIMEIRA que na altura vencia mil e tal escudos, recaindo sobre aqueles que tinham frequentado formação na ex-união soviética.</p>

5	<p>Que transformações considera relevantes para os sargentos que ocorreu nesse período pós-independência? Antes da criação de patentes como é que se distinguia quem era superior hierárquico.</p>	<p>Transformação relevante na classe de sargento, acredito que foi a própria dignificação da classe porque na altura sequer havia patentes nas FA, pois para mim tem a ver com a criação das patentes que por sua vez contribuiu para uma melhor organização e clarificação da hierarquia. Não havia patentes para ninguém, pois acredito que tem muito a ver com a organização, pois existia o respeito. Porque patente no fundo é insígnia que se não for acompanhada com a disciplina e tudo o resto, patente não tem valor inicialmente mesmo não existindo patente nas FA, mas não havia problemas de anarquia, pois toda a gente sabia quem era quem e havia respeito. E o que distingui os graduados dos soldados era o uniforme. Os graduados usavam uma camisa de manga curta e entre os graduados não havia diferenciação. O que havia era disciplina, respeito, organização, todo a gente sabia quem era quem porque não eramos muitos</p>	<p>Foi a criação das patentes</p>	<p>Após o regresso de diferentes grupos de formação na Guiné e em Cuba, conseguiram organizar as Forças Armadas em termos operativos e esses mesmos grupos foram os pioneiros na formação de tropas em solo cabo-verdiano. Começou a formar especialistas das diferentes armas afetos a Artilharia Antiaérea, Artilharia Terrestre e Infantaria e a diferença entre um soldado especialista e um não especialista residia no “pré” (ordenado/vencimento), sendo o especialista de quatrocentos e tal escudos e o não especialista de duzentos e tal escudos. As primeiras patentes foram introduzidas em 1978 e após a saída de na Ordem de Serviço, fomos chamados no gabinete, comunicados e entregue as patentes com os “V” em cobre. Antes disso os militares se diferenciavam pelo uniforme.</p>
06	<p>Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado que que gostasse de salientar ou desenvolver?</p>	<p>Talvez para dizer que a classe dos sargentos evoluiu naturalmente com a própria evolução das FA inicialmente havia necessidade de ter umas FA logo no início da independência grande parte dos militares foram escolhidos entre voluntários não porque o pessoal tinha formação militar, com o andar dos anos é que fez-se o primeiro curso de sargentos, acho que foi em 78 no Tarrafal e a partir dali a classe de sargento deixou de ser parente pobre das FA, passando a fazer formação militar, assim como o oficial, quer em cuba, quer na Guiné Bissau, pois para mim um aspeto que não foi abordado é a redefinição das funções dos sargentos e</p>	<p>Reconhecimento dos militares de 75 que foi violado. Sem nós não teria a independência, não teria a segunda república não tinha casa parlamentar, não teria Cabo-Verdianos recrutado, para essa vingança ou rivalidade. Muito triste, foram os militares da linc 75 que cabo verde se tornou independente. Pois, se os combatentes são os agricultores, nós da IINC75 somos as sementes.</p>	<p>O primeiro curso de sargentos aconteceu em 1978 e foi ministrado pelo pessoal que tinha frequentado formação em cuba e alguns do exército português.</p> <p>Considero que sofri bastante assédio moral, pelas minhas formações e funções desempenhadas, e fui prejudicado pois quando regresssei de cuba com curso de Oficial, e fomos um grupo de 4 militares que esteve a espera de promoção para Subtenente durante 3 anos. Em 1985 me foi comunicado pessoalmente a minha promoção, mas, entretanto, em 1986 fui reconvertido já no posto de 1º Sargento. Se isso não acontecesse poderia ter terminado a minha</p>

		<p>correspondente a formação que passou a ser dada aos sargentos até a data de hoje. O sargento exerceu um papel relevante nas FACV nos primeiros tempos porque o grosso das FA pós-independência era da classe de sargentos. Oficiais era um número reduzidíssimo, pois o sargento nas FACV teve um papel importantíssimo na edificação das próprias FACV. Foram os sargentos inclusive que deram o primeiro curso de sargentos. Quem organizou, quem foram os instrutores foram os próprios sargentos. E o curso foi um curso muito bom, então por isso, para mim a classe de sargentos nos primeiros anos teve um papel primordial na própria edificação das FA. Tendo também sido um contributo não só para a independência nacional, mas também para as FA. Hoje se CV é o que é, se as FA é a instituição mais o país confia, não é por acaso, tem haver com a postura das FA desde 1975, neste caso da classe de sargentos que era maioritário. As FA sempre exerceram um papel de muita dignidade, muito respeito, sobretudo na transição do regime de umas FA partidariado para despartidariado A diferença de que muitos pensavam e pensam é que houve um período que teoricamente tínhamos umas FA partidariadas, mas na prática não era não, porque ninguém era obrigado a ser do partido Pois sequer a militância do partido único era critério para progressão na carreira. Provavelmente tem a ver com a formação que gente fez, acredito que também tem haver com os militares que transitaram do exercito português que entraram como chefes nas FA, provavelmente contribuíram ainda que</p>		<p>carreira no posto de coronel.</p>
--	--	--	--	--------------------------------------

no regime de partido único tivéssemos umas FA com cultura militar republicanas e um dia que quem de direito escutar isso há de concluir que a postura exemplar das FACV ditas partidarizadas no processo de abertura política só podia ser de um exercito com uma cultura republicana se fossemos umas FA partidarizadas, os sargentos eram personalizados como alguém por ignorância costumam dizer de certeza pela política teria problemas em CV. Mas foi pacifico e foi de uma aceitação calma no seio das FA. Cheguei a ler várias vezes nas redes sociais indivíduos a dizerem que naquele período transição os militares queriam dar golpe de estado, não queriam abertura política, pura ignorância e até eu considero falta de respeito, não houve absolutamente nada. Mesmo que houvesse algum temerário com essas intensões, ele não teria sucesso, porque a esmagadora maioria dos militares oficiais e sargentos iriam reprovar a atitude de alguém que tentasse algo. Então por isso CV é o que é, hoje que se fez um percurso exemplar de 75 a data de hoje, deve-se muito aos sargentos das FA.

Apêndice VIII - Deveres e atribuições dos Sargentos RGSQFA 1993

Regulamento Geral de Serviço nos Quartéis das Forças Armadas		
	FONTE	DEVERES E ATRIBUIÇÕES
SARGENTO-MOR	Capítulo II Artigo 8º	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Sargento-mor é um elemento de comando regional e desempenha as funções de adjunto de comando para os assuntos relacionados com a vida interna da unidade, nomeadamente no que respeita a administração do pessoal a aos aspetos administrativos-logísticos. 2. Além dos deveres previstos neste e noutros regulamentos, compete-lhe: <ol style="list-style-type: none"> a. Actuar em nome do comandante, nos assuntos que digam diretamente respeito à classe de sargentos e servir de elo de ligação entre estes e o comandante; b. Auxiliar, quando necessário as unidades nos assuntos relativos à administração do pessoal; c. Zelar pelo atavio, apresentação, conduta e disciplina dos sargentos e praças, de acordo com as instruções superiormente recebidas; d. Ministras instrução aos sargentos de acordo com as suas aptidões e programa aprovados; e. Acompanhar a vida interna da unidade no sentido da manutenção, em alto grau, de eficiência e da disciplina.
SARGENTOS-CHEFES E SARGENTOS-AJUDANTES	Capítulo II Artigo 9º	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os Sargentos-Chefes ou Sargentos-Ajudantes, são elementos do comando da Companhia/Bateria, que desempenham funções de auxiliar de comandante para administração. Além do desempenho de outros serviços que lhes são atribuídos nestes e noutros regulamentos, competindo-lhes o seguinte: <ol style="list-style-type: none"> a. Auxiliar o comando na administração das tropas e desempenhar todo o serviço de escrituração, no que é coadjuvado pelos graduados necessários; b. Vigiar todos os serviços da unidade respetiva, incluindo os de limpeza, de acordo com as indicações que tenha recebido do respetivo comandante, assegurando-se de que as suas ordens sejam integralmente cumpridas e comunicando-lhe diariamente, verbalmente ou por escrito, as ocorrências que se deram no desempenho daqueles serviços; c. Assegurar-se da forma como os sargentos e cabos, cumprem as tarefas de que foram encarregados e ainda como se empenham junto dos soldados para que estas executem os respetivos serviços, de harmonia com as disposições vigentes; d. Apresentar ao comando devidamente escriturados, todos os documentos e registos que por ele tenham de ser assinados e bem assim transmitir as pretensões do pessoal de graduação inferior a sua; e. Fazer conservar em bom estado, ordem e completa arrumação, segundo as instruções do comandante, todos os artigos em carga;

		<ul style="list-style-type: none"> f. Presidir às formaturas quando não esteja presente nenhum oficial; g. Zelar permanentemente quer pelo aprumo e apresentação do pessoal, quer pela sua correta aplicação ao serviço, fazendo ao seu comandante as propostas que para o efeito entender convenientes; h. Apresentar ou mandar apresentar á parada da guarda o pessoal nomeado para o serviço diário e transmitir as instruções pertinentes ao serviço; i. Receber ou mandar receber a ordem de serviço e dar conhecimento ao pessoal, em serviço exterior, das prescrições que a este interessam; j. Relacionar, através do cabo de dia, o pessoal que carece de ser presente à revista de saúde, fazê-lo apresentar ao médico e informar este dos casos especiais por ele previamente verificados relativos aos soldados impossibilitados de comparecerem; l. Receber da secretaria do Comando Regional a correspondência particular do pessoal e ordenar a sua distribuição em moldes que esta não sofra demoras nem permita extravios, tendo em atenção que a de maior responsabilidade (telegrama, valores e outra considerada importante) é sempre registada em livro próprio, de folhas numeradas e autenticadas pelo comandante, e entregue mediante recibo no próprio livro de registo.
SARGENTOS	Capítulo II Artigo 10º	<ul style="list-style-type: none"> 1. Os Primeiros-Sargentos, Segundos-Sargentos, Sargentos e Furriéis, além de desempenho de outros serviços que lhes são atribuídos neste e noutros regulamentos, com relevância para a instrução de soldados, são ainda auxiliares diretos e imediatos dos Sargentos-Chefes e Sargentos-Ajudantes, coadjuvando-os em todos os serviços que a estes são cometidos. 2. Quando chefes de esquadra, devem conhecer bem os seus subordinados, a fim de colaborarem com o comandante de pelotão na respetiva apreciação individual.

Fonte: Elaboração própria com base no Despacho Nº 0068/GEM/93, de 10 de maio de 1993

Apêndice IX - Deveres e atribuições dos Sargentos RGSEMGN 2018

Regulamento Geral de Serviço do Estado-Maior e da Guarda Nacional		
	FONTE	DEVERES E ATRIBUIÇÕES
CHEFE DE SECRETARIA DA REGIÃO	Capítulo II Artigo 36º	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Chefe da Secretaria da Região desempenha o papel de assessor no comando da unidade territorial, está na dependência direta do comandante, a quem coadjuva no âmbito das atividades gerais de serviço interno, durante o período normal de expediente. 2. Deve acompanhar, sempre que conveniente, o comandante e/ou outros oficiais do comando que o representem nas visitas ou reuniões de trabalho onde a sua presença se torne necessária. 3. Ao Chefe de Secretaria da Região compete assegurar o apoio administrativo ao comando territorial, cabendo-lhe, em especial: <ol style="list-style-type: none"> a. A receção, registo, expedição e processamento de correspondência; b. A manutenção do arquivo de correspondência que não seja específica dos outros órgãos; e c. A elaboração da Ordem de Serviço do Comando Territorial; 4. Além dos deveres previstos neste e noutros regulamentos, e tendo em atenção as especificidades das unidades, compete-lhe: <ol style="list-style-type: none"> a. Ao iniciar o serviço, receber do oficial de dia ou graduado de dia o respetivo relatório, tomar conhecimento das ocorrências que exigem coordenação de acionamento e obter para ela orientação superior, se necessário, e providenciar pela sua entrega na secretaria do comando; b. Superintender, durante o período normal de expediente, nos serviços ordinário⁶ e Eventual⁷ interno e vigiar a sua regular execução; c. Presidir às formaturas no quartel do comando da unidade territorial que não sejam comandadas por qualquer oficial; d. Supervisionar as atividades gerais de limpeza e conservação do aquartelamento; e. Fiscalizar o serviço da guarda de polícia e o controlo de entrada de pessoas estranhas no quartel;

⁶ **Serviço ordinário** é o serviço de rotina que se desenvolve em proveito geral da vida diária da Unidade (Art.º 63º RGSEMGN– aprovado pelo Despacho nº118/18, de 20 fevereiro).

⁷ É considerado **serviço eventual**, o que não está incluído no serviço orgânico e no serviço ordinário, sendo o **serviço orgânico** definido como, toda a atividade desenvolvida pelo pessoal das unidades ou órgãos a que pertencem no desempenho da sua função específica (Art.º 63º RGSEMGN– aprovado pelo Despacho nº118/18, de 20 fevereiro).

- f. Verificar o cumprimento das medidas contra incêndios e a proficiência do respectivo material;
 - g. Publicar em local apropriado a ordem de serviço e demais diretivas e orientação do comando.
1. O Administrativo da companhia desempenha o papel de coadjuvante no comando da companhia a que pertence e, além do desempenho de outros serviços ou funções previstas neste e noutros regulamentos, compete-lhe:
- a. Coadjuvar o comandante de companhia com os assuntos relacionados com as atividades operacionais, administrativas e de formação;
 - b. Assegurar-se de que os materiais da unidade distribuídos ou em arrecadação se encontram em estado de boa utilização, providenciando pela imediata reparação ou substituição daqueles que se apresentem inoperacionais;
 - c. Vigiar os serviços da unidade, de acordo com as indicações que tenha recebido do comandante, assegurar-se de que as suas ordens são integralmente cumpridas e comunicar-lhe no próprio dia, verbalmente ou por escrito, as ocorrências que se derem no desempenho daqueles serviços;
 - d. Fazer conservar em bom estado, ordem e completa arrumação, segundo as instruções do comandante, todos os artigos à carda da unidade, sendo responsável pela respetiva escrituração;
 - e. Assistir à receção e distribuição de armamento, viaturas, materiais orgânicos e de formação, de acordo com as indicações do comandante;
 - f. Zelar permanentemente pelo aprumo e apresentação dos sargentos e praças e pela sua correta aplicação ao serviço, fazendo as propostas que para o efeito entender convenientes;
 - g. Procurar manter a boa harmonia entre os sargentos da subunidade, estimulando-os ao exato cumprimento dos seus deveres;
 - h. Assistir as formaturas que se realizem no comando da unidade;
 - i. Desempenhar todo o serviço de escrituração, no que será auxiliado pelo pessoal julgado necessário;
 - j. Apresentar ao comandante, devidamente escriturados, todos os documentos, relações e registos que por ele tenham de ser assinados ou verificados e, bem assim, transmitir-lhe as pretensões do efetivo de graduação inferior a sua;
 - k. Receber a correspondência e efetuar a sua distribuição;
 - l. assistir a receção e distribuição de todo o fardamento, calçado e outro material de qualquer natureza de que seja encarregado;
 - m. Providenciar pela elaboração e entrega do expediente relacionado com atividade do comando da subunidade;

- n. Velar pela guarda e arrumação do arquivo da secretaria da sua unidade;
 - o. Zelar para que todas as escalas referentes à unidade sejam devidamente elaboradas e publicadas atempadamente, e conforme indicações do comandante da companhia;
 - p. Efetuar um rigoroso e constante controlo do pessoal da sua unidade e informar imediatamente ao comandante da companhia das ocorrências verificadas; e
 - q. Elaborar diariamente e às horas estipuladas os mapas de situação da sua unidade e submetê-lo ao comandante da companhia, devidamente assinados, para os devidos efeitos.
1. O comandante de secção, além do desempenho de outros serviços que lhe são atribuídos neste e noutros regulamentos, com relevância para a instrução de praças, é ainda auxiliar direto e imediato do administrativo da companhia, coadjuvando-o em todas os serviços que a este são cometido competindo-lhe ainda:
- a) Conhecer bem os seus subordinados, a fim de colaborarem com o comandante de pelotão na respetiva apreciação;
 - b) Velar cuidadosamente para que o comportamento dos militares sob o seu comando se norteie pela prática das virtudes militares;
 - c) Velar para que os seus subordinados cumpram rigorosamente o plano de uniformes e vigiar para que eles tenham sempre apresentação irrepreensível; e
 - d) Proceder em tudo como se encontra regulamentado e segundo as instruções dos seus superiores hierárquicos.

Fonte: Elaboração própria com base no Despacho Nº 118/18, de 20 de fevereiro de 2018

Apêndice X - Enunciado dos inquéritos

A IMPORTÂNCIA DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS DO QUADRO PERMANENTE PARA AS FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional

Questionário elaborado pelo aluno Paulo Sérgio Chantre Lima, do curso de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional pela Universidade Lusófona de Cabo Verde, sob a orientação do professor Doutor Samuel Spínola e tem por finalidade contribuir para pesquisa do Trabalho de Dissertação. A pesquisa é de carácter académico, por esse motivo compromete-se a preservar as informações obtidas dos (as) inquiridos (as).

De já, deixo aqui meus agradecimentos pela participação e preenchimento do questionário e por contribuírem com a pesquisa.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Género

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Femenino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

19 a 29

30 a 39

40 a 49

≥50

3. Estado Cívil

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- União de facto
- Viúvo (a)
- Divorciado (a)

4. Habitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- 9º Ano Escolaridade
- 10º Ano Escolaridade
- 11º Ano Escolaridade
- 12º Ano Escolaridade
- Licenciado
- Mestrado
- Doutorado
- Outra! Qual?
- Outra: _____

5. Posto *

Marcar apenas uma oval.

- Sargento-Mor
- Sargento-Chefe
- Sargento- Principal
- 1º Sargento
- 2º Sargento

6. Especialidade *

Marcar apenas uma oval.

- Infantaria
- Artilharia
- Cavalaria (Policia Militar)
- Transmissões
- Engenharia
- Administração Militar
- Serviço de Pessoal e Secretariado
- Serviço de Material
- Serviço de Transporte
- Serviço de Saúde
- Músico
- Fuzileiros Navais
- Operações Especiais
- Outra: _____

7. Tempo de serviço Efetivo (em anos) *

8. Tempo no Quadro Permanente (em anos) *

FORMAÇÃO

A Formação é um processo, formal ou informal, de desenvolvimento individual na aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, destinado a adquirir ou aperfeiçoar capacidades essenciais ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Formação Contínua é a formação recebida por formandos já profissionalizados e com uma vida ativa, tendo por base a adaptação contínua a mudanças dos conhecimentos, das técnicas e das convicções de trabalho, o melhoramento das qualificações e, por conseguinte a sua promoção profissional e social. A formação contínua deve contribuir para a mudança educacional e para a redefinição da profissão.

9. Tem Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente? *

Marcar apenas uma oval.

Sim.

Não.

10. Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que País? Qual escola? Duração do Curso?

11. Se respondeu "NÃO" na pergunta anterior, como Ingressou nos Quadros Permanentes? *

Marcar apenas uma oval.

Curso de Formação Técnico Profissional Nivel III

Curso de Especialização ou Aperfeiçoamento

Apenas com Curso de Formação de Sargentos SEN

Outra! Qual?

12. Após o seu ingresso nos Quadros Permanentes, frequentou algum curso de qualificação, aperfeiçoamento, especialização, reciclagem ou atualização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

13. Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que termos frequentou a ação de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Foi nomeado
 Foi voluntário
 Auto-formação

14. Se respondeu "Não" na pergunta anterior, diga em que medida concorda que, o fato de não ter frequentado qualquer formação, pode ter afetado o seu desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
 Não tenho opinião
 Outra: _____

15. Considera necessária ter um modelo comum (padrão) de Curso de Formação *
de Sargentos dos Quadros Permanentes, para o Ingresso no quadro, para
todos os sargentos da Guarda Nacional?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

16. De acordo com o Quadro Nacional de Qualificações, o nível III corresponde ao *
10º Ano. 12º ano é habilitação literária mínima exigida para admissão no CFS.
Assim sendo, na sua opinião, qual seria o nível técnico profissional mais
adequado para admissão ao ingresso nos QP?

Marcar apenas uma oval.

- Nível III
 Nível IV
 Nivel V

17. As FA tem proporcionado aos sargentos formação militar continua adequada as
suas capacidades individuais e aos interesses da instituição?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Muitas vezes

18. Que grau de satisfação pessoal atribui ao Curso de Formação de Sargentos do QP. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente adequado
- Adequado
- Indiferente
- Pouco adequado
- Inadequado

PLANO DE CARREIRA E DESEMPENHO DE FUNÇÃO

- A carreira está relacionada à evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. Portanto, a carreira pode ser uma evolução em etapas constituída por agregação de novos conhecimentos e/ou habilidades.
- O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita o colaborador conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.
- O desempenho resulta de uma conjunção de fatores que transcendem a competência, o esforço e a motivação de uma pessoa, de uma vontade, de um recurso ou ação similar.
- Carreira Militar (artº209 EM), é o conjunto hierarquizado de postos em cada classe que se concretiza no quadro e a que corresponde o desempenho de funções diferenciadas entre si.

19. Considera o plano de carreira de sargentos, para os sargentos dos QP bem definido e estruturado? E quanto a atratividade? *

20. Desempenhou funções de acordo com sua formação inicial que ingressou nos ^{*} Quadros Permanentes?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Muitas vezes

21. Já alguma vez desempenhou funções de responsabilidade e qualificação inferior ao seu posto?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

22. Qual a sua opinião relativo a hierarquia funcional, no desempenho de funções na classe de sargentos?

23. Sente capacitado para o desempenho da sua função no seu posto?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

24. Conhece as atribuições inerentes ao desempenho de cada posto da Classe?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

25. Indique o seu posto na terceira opção e diga se tem curso de promoção de:

Marcar apenas uma oval.

Sargento-Principal

Sargento-Chefe

Qual Posto? _____

Outra: _____

26. Com as promoções aos sucessivos postos na carreira, considera essa progressão na carreira, desenvolvimento profissional?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Talvez

27. No desenvolvimento das suas atividades e da sua carreira, desde que posto é * que exerceu funções de supervisão técnica?

Marcar apenas uma oval.

Sargento-Mor

Sargento-Chefe

Sargento-Principal

1º Sargento

2º Sargento

Nenhum

28. Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período? *

Marcar apenas uma oval.

- Formação técnica específica
- Informática
- Inglês
- Não senti necessidade de formação
- Outra(s)! Qual(is)?

29. No desenvolvimento das suas atividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sargento- Mor
- Sargento-Chefe
- Sargento-Principal
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- Nenhum

30. Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período? *

Marcar apenas uma oval.

- Liderança e Chefia de Equipas
- Gestão de Recursos Humanos
- Técnicas de Comunicação (oratória)
- Administração e Gestão de Conflitos / Tempo
- Riscos Psicossociais
- Não senti necessidade de formação
- Outra(s)! Qual(is)?

31. De que maneira a divisão da classe de sargentos em diferentes categorias *
pode contribuir para o aumento de responsabilidade e o desenvolvimento da
habilidades de liderança, no desempenho de funções, dentro da organização
militar? Como seria essa divisão?

VALORIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

- Valorização é o engrandecimento de algo ou de alguém; aumento da importância atribuída.
- Motivação consiste na vontade de cumprir os objetivos e por maior que seja o esforço, uma pessoa dificilmente consegue motivar outra apenas com palavras. Para motivar alguém ou um grupo é necessário trabalhar para a criação de uma condição que gere motivação, o que deve ser buscado através de objetivos e metas bem definidos e também pelo exemplo pessoal.
- Processo decisório ou processo da tomada de decisão, pode ser entendido, de maneira ampla, como o conjunto de ações e fatores dinâmicos destinados a facilitar a escolha da melhor entre as diversas opções disponíveis em uma determinada situação e esse processo é usado para dar suporte a decisão do Comandante/Diretor/Chefe.

32. Sente valorizado na sua atividade profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

33. Relativamente à sua valorização pessoal, em que medida considera que a carreira de sargento lhe dá motivação para prosseguimento dos estudos / qualificação académica? Justifique a sua opinião. *

34. Em termos institucionais, a qualificação académica agrega algum valor a carreira dos Sargentos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

35. Participa na tomada de decisão no seu nível, seja Pelotão, Companhia/Serviços, Batalhão/Direção? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

36. Na sua opinião, quais os potenciais benefícios organizacionais poderia haver com a participação dos sargentos na tomada de decisão nos vários níveis?

37. Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido inquirido ou que gostasse de salientar ou desenvolver?

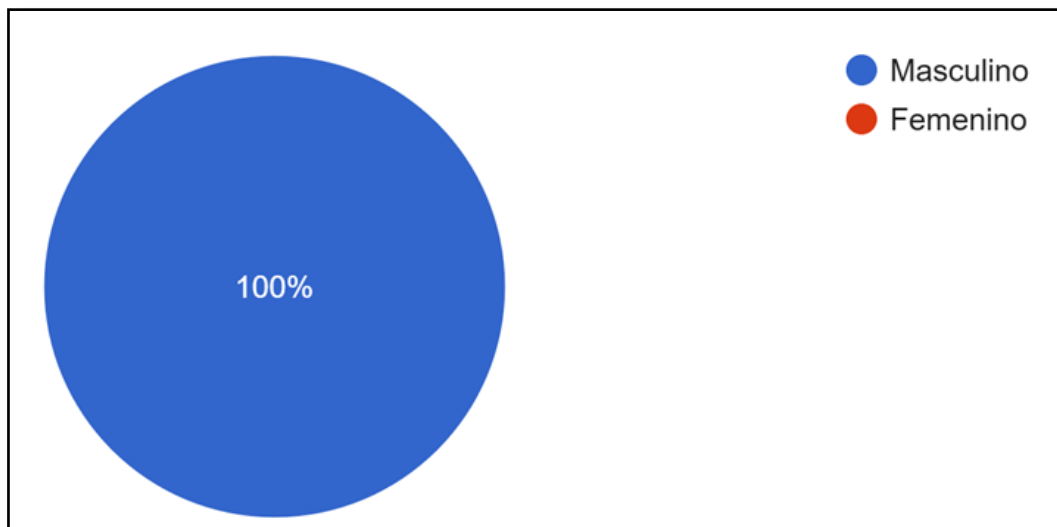
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Apêndice XI - 29 Inquéritos

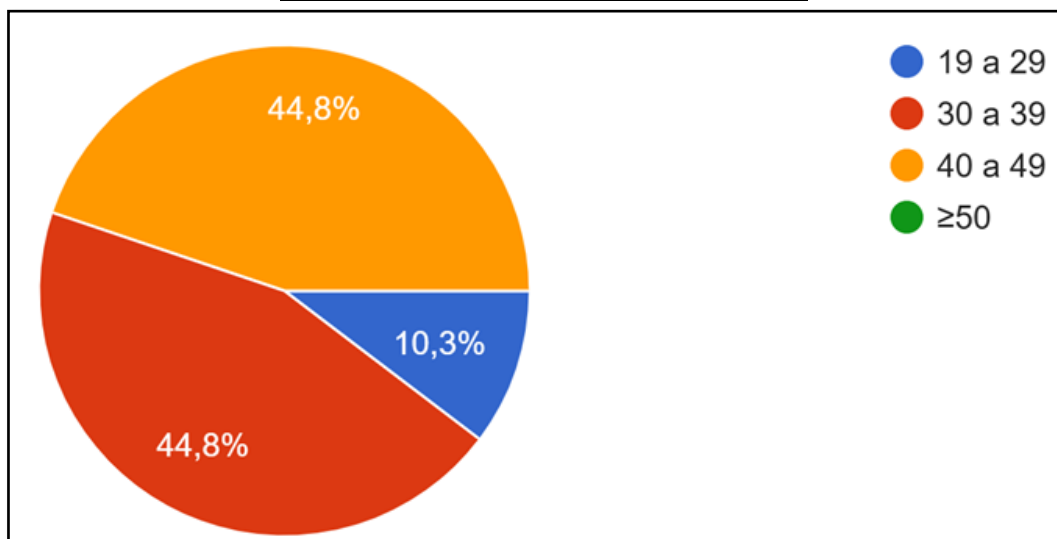
Q1: Género

Feminino	0
Masculino	29



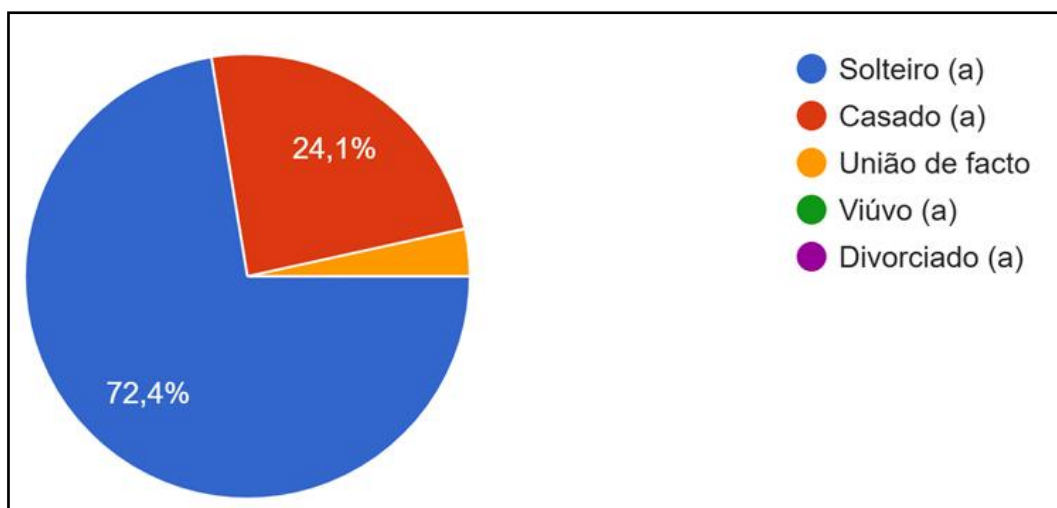
Q2: Idade

19 a 29	3
30 a 39	13
40 a 49	13



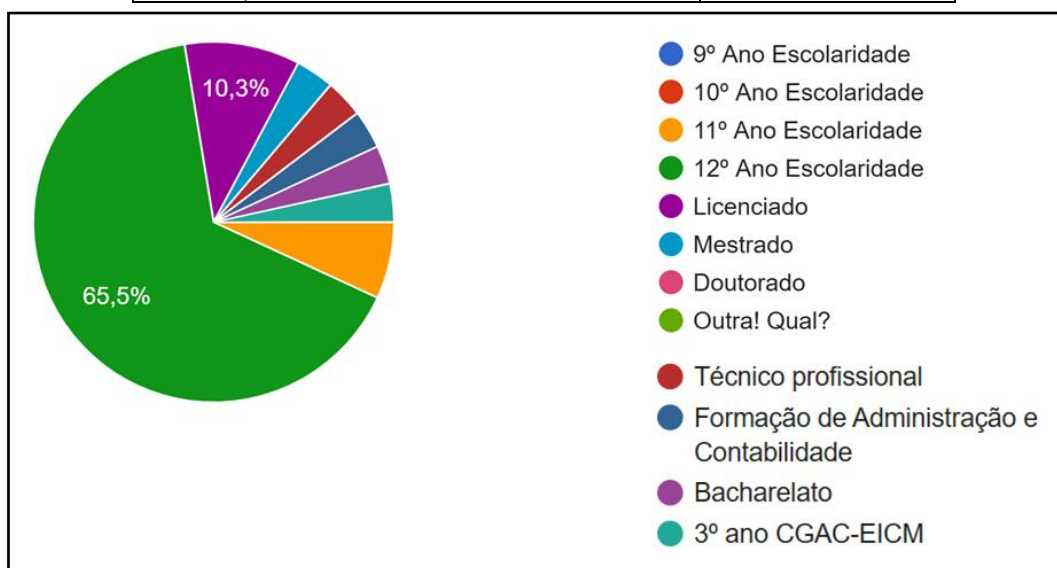
Q3: Estado Civil

Casado (a)	7
Solteiro (a)	21
União de facto	1



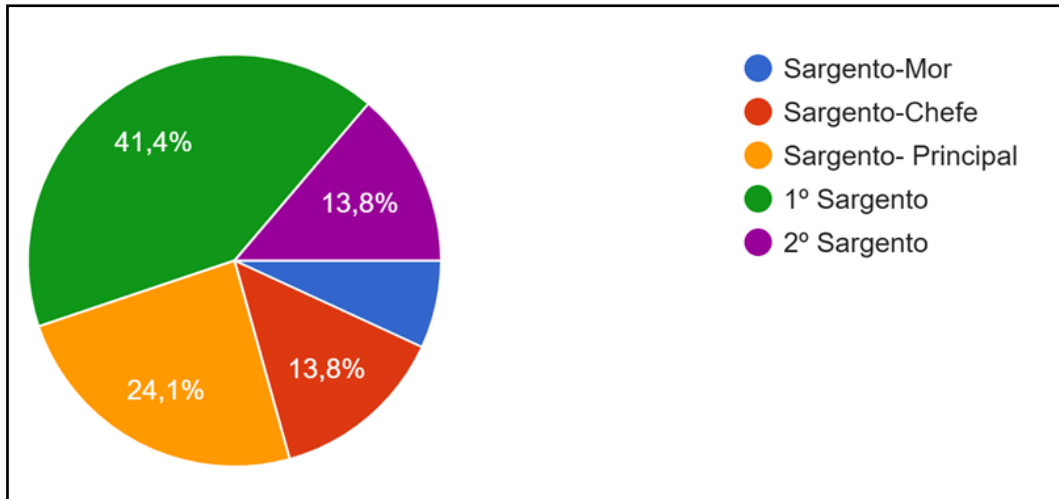
Q4: Habitações Académicas

11º Ano Escolaridade	2
12º Ano Escolaridade	19
3º ano CGAC-EICM	1
Bacharelato	1
Formação de Administração e Contabilidade	1
Licenciado	3
Mestrado	1
Técnico profissional	1



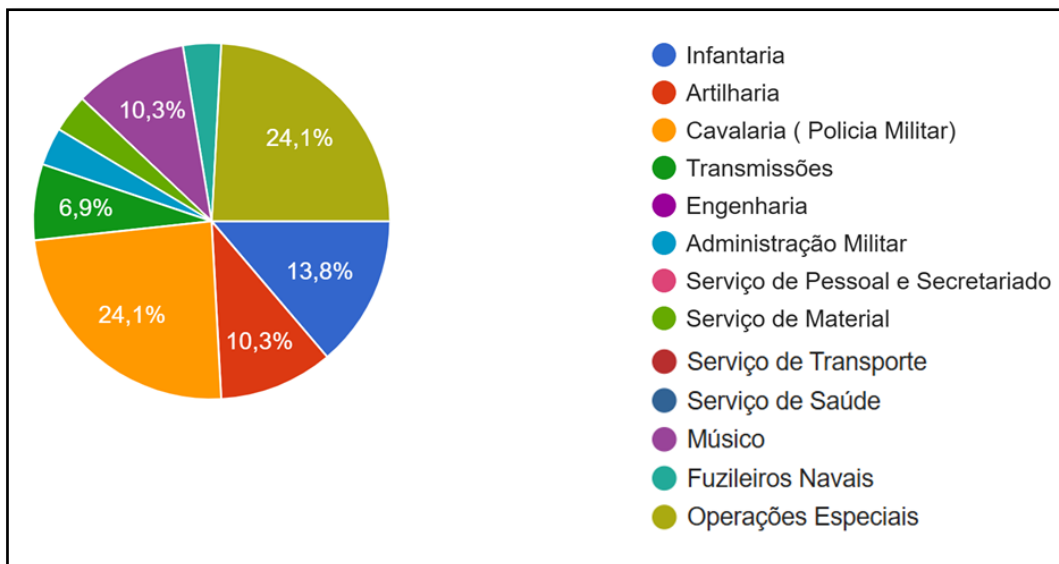
Q5: Posto

1º Sargento	12
2º Sargento	4
Sargento- Principal	7
Sargento-Chefe	4
Sargento-Mor	2



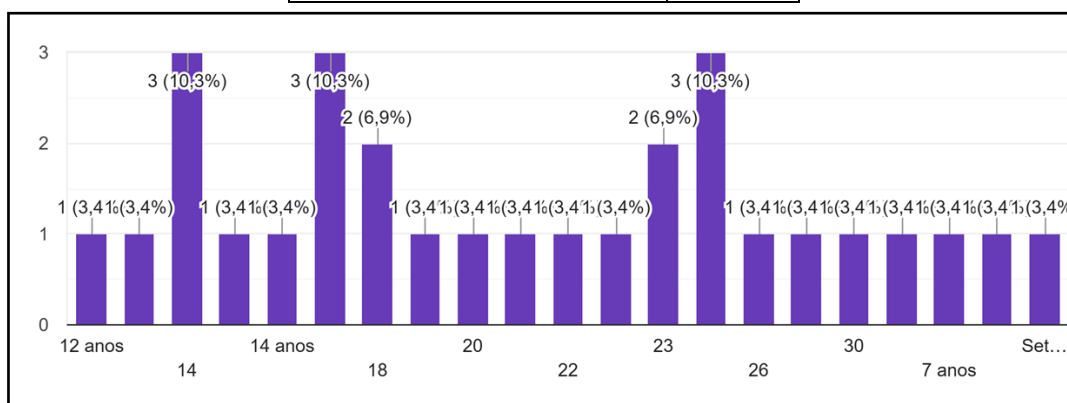
Q6: Especialidade

Administração Militar	1
Artilharia	3
Cavalaria (Polícia Militar)	7
Fuzileiros Navais	1
Infantaria	4
Músico	3
Operações Especiais	7
Serviço de Material	1
Transmissões	2



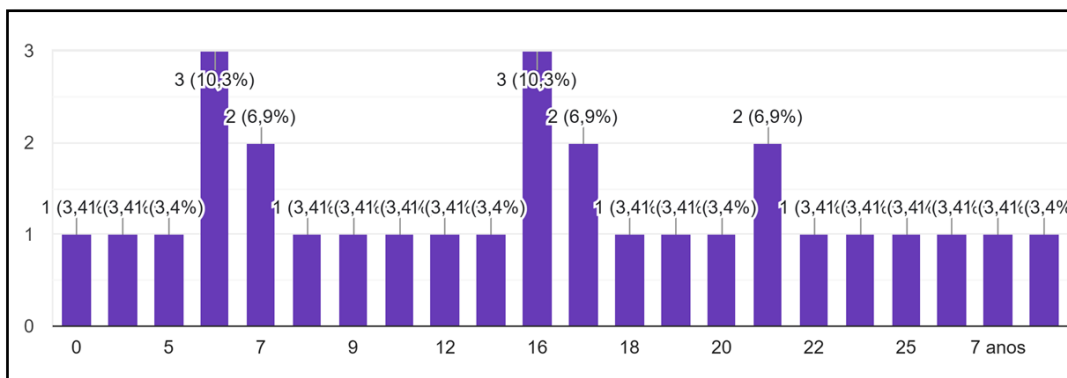
Q7: Tempo de serviço Efetivo (em anos)

7 anos	2
8 anos	1
12 anos	1
13 anos	1
14 anos	4
14 anos e 6 meses	1
15 anos	3
18 anos	2
19 anos	1
20 anos	1
21 anos	1
22 anos	2
23 anos	2
24 anos	3
26 anos	1
29 anos	1
30 anos	2



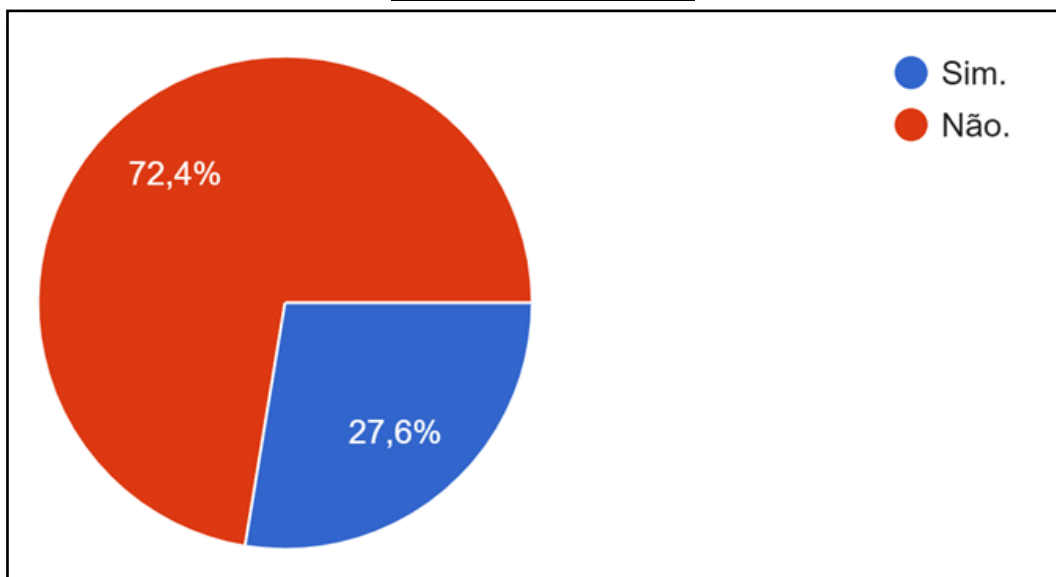
Q8: Tempo no Quadro Permanente (em anos)

<1	3
2 anos	1
5 anos	1
6 anos	4
7 anos	3
8 anos	1
9 anos	1
11 anos	1
12 anos	1
15 anos	1
16 anos	3
17 anos	2
18 anos	1
20 anos	1
21 anos	2
22 anos	1
24 anos	1
25 anos	1



Q9: Tem Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente?

Não.	21
Sim.	8



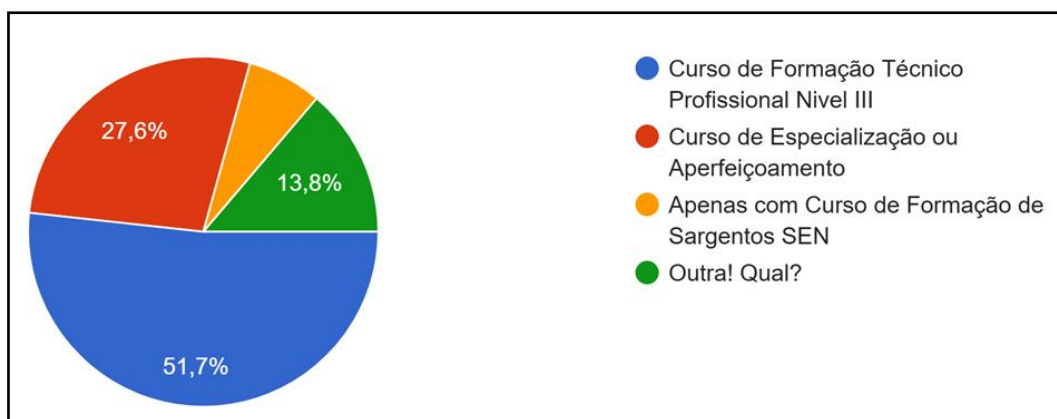
Q10: Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que País? Qual escola? Duração do Curso?

Nº	Carimbo de data/hora	Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que País? Qual escola? Duração do Curso?
1	10/27/2024 17:51:39	Espanha, CIEF, Instrutor de Educação Física
2	10/27/2024 18:26:37	
3	10/27/2024 23:01:04	
4	10/28/2024 8:28:38	
5	10/28/2024 9:33:02	
6	10/28/2024 13:46:42	
7	10/28/2024 15:14:09	

8	10/28/2024 18:27:17	
9	10/28/2024 18:50:28	
10	10/29/2024 8:07:31	
11	10/29/2024 12:10:52	Brasil, Escola Especialista de Aeronáutica, 1 ano e meio
12	10/30/2024 6:24:14	Cabo Verde, 3ª Região Militar e a duração foi de 18 meses.
13	10/30/2024 9:00:35	
14	10/30/2024 10:47:40	
15	10/30/2024 12:14:44	
16	10/31/2024 14:12:54	
17	10/31/2024 16:54:05	
18	10/31/2024 19:23:52	
19	10/31/2024 19:27:54	
20	11/4/2024 20:35:08	Cabo Verde, 18 meses
21	11/5/2024 11:33:26	sem resposta.
22	11/5/2024 13:05:21	
23	11/5/2024 17:12:49	
24	11/6/2024 15:05:24	Portugal durante 3 anos
25	11/7/2024 9:14:09	Cabo Verde, Escola Militar, 8 meses
26	11/8/2024 7:32:21	
27	11/8/2024 20:11:36	
28	11/20/2024 15:38:07	Brasil Primeiro Batalhão de Polícia do Exército Polícia do Exército
29	12/5/2024 12:57:15	Portugal, ESE, 3 anos

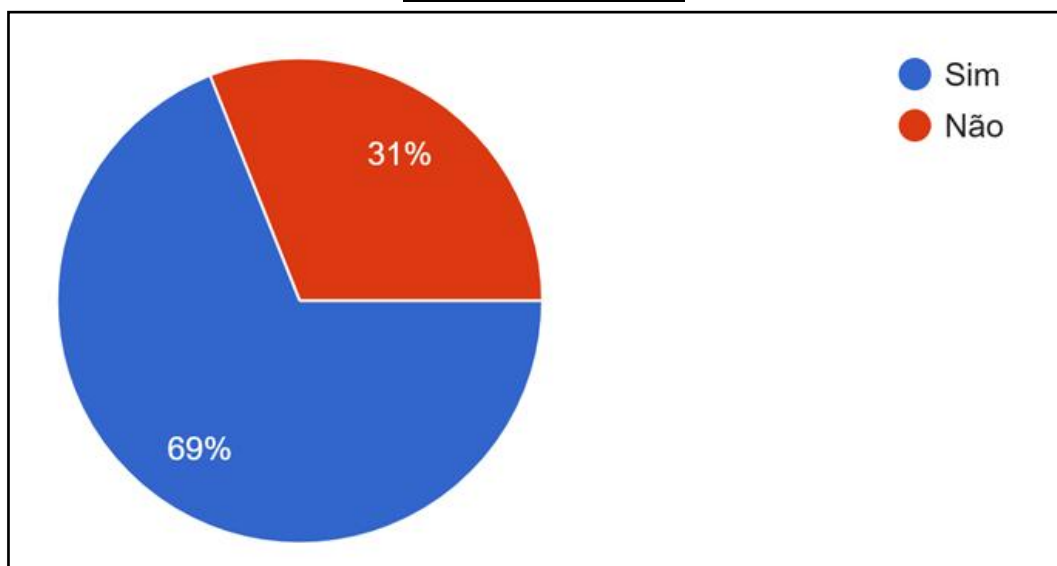
Q11: Se respondeu "NÃO" na pergunta anterior, como Ingressou nos Quadros Permanentes?

Apenas com Curso de Formação de Sargentos SEN	2
Curso de Especialização ou Aperfeiçoamento	8
Curso de Formação Técnico Profissional Nível III	15
Outra! Qual?	4



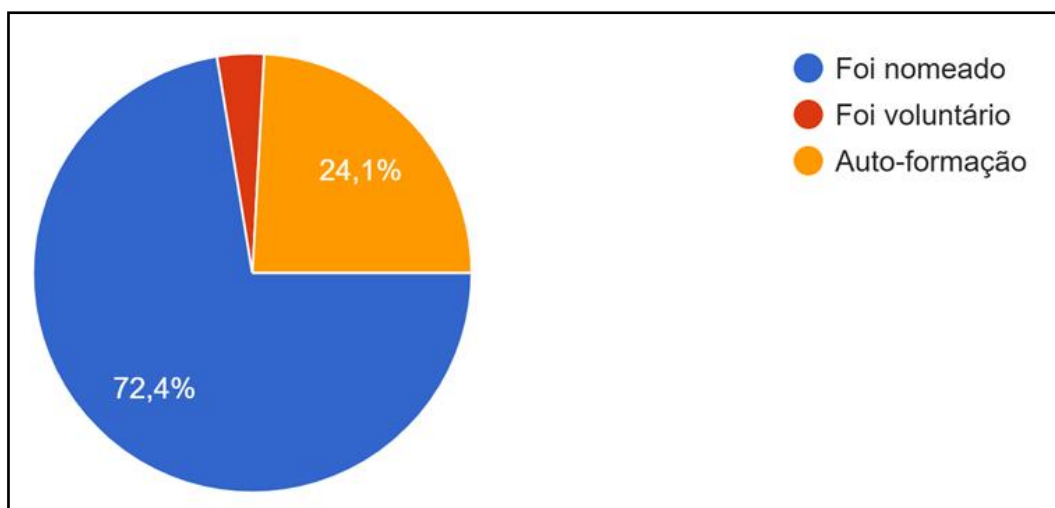
Q12: Após o seu ingresso nos Quadros Permanentes, frequentou algum curso de aperfeiçoamento, especialização, capacitação, reciclagem ou atualização?

Não	9
Sim	20



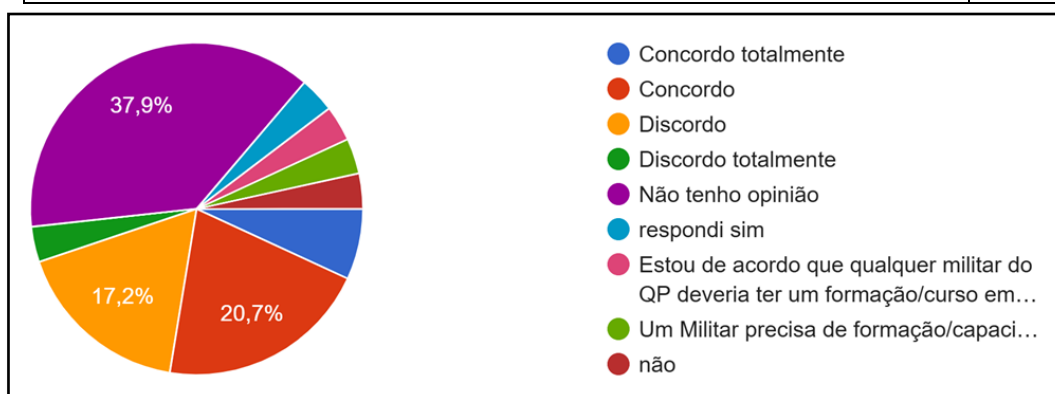
Q13: Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, em que termos frequentou a ação de formação?

Autoformação	7
Foi nomeado	21
Foi voluntário	1



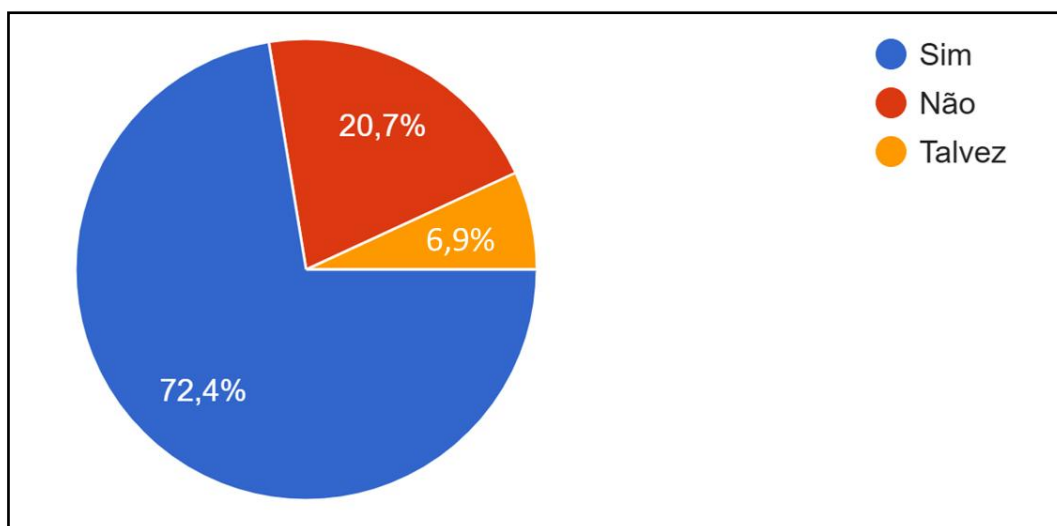
Q14: Se respondeu "Não" na pergunta anterior, diga em que medida concorda que, o fato de não ter frequentado qualquer formação, pode ter afetado o seu desempenho?

Concordo totalmente	2
Concordo	6
Discordo	5
Discordo totalmente	1
Não tenho opinião	11
respondi sim	1
Estou de acordo que qualquer militar do QP deveria ter um formação/curso em alguma área militar especializada	1
Um Militar precisa de formação/capacitação permanente, tal como se espelha nos Estatutos	1
não	1



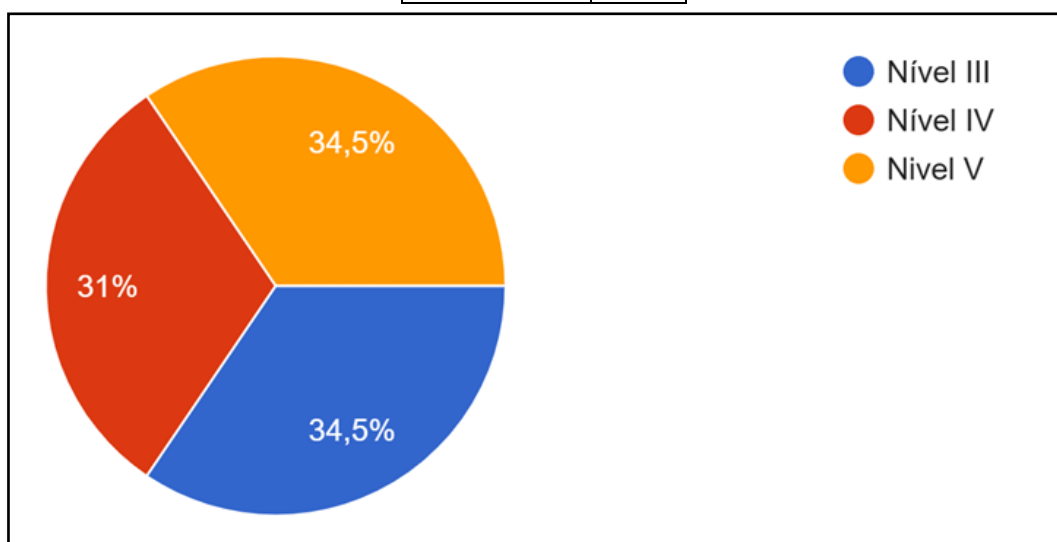
Q15: Considera necessária ter um modelo comum (padrão) de Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente, para o Ingresso no quadro, para todos os sargentos da Guarda Nacional?

Não	6
Sim	21
Talvez	2



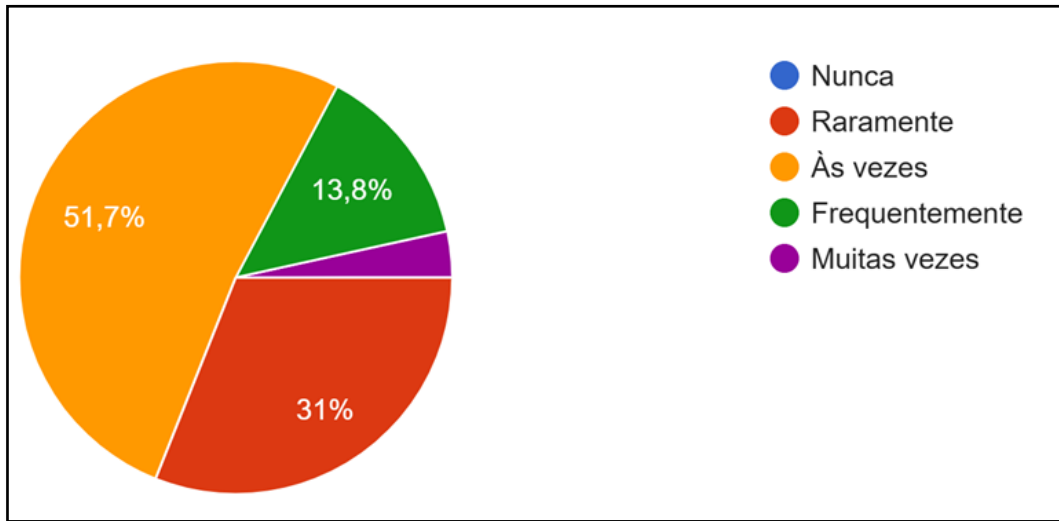
Q16: De acordo com o Quadro Nacional de Qualificações, o nível III corresponde ao 10º Ano. 12º ano é habilitação literária mínima exigida para admissão no CFS. Assim sendo, na sua opinião, qual seria o nível técnico profissional mais adequado para admissão ao Quadro Permanente?

Nível III	10
Nível IV	9
Nível V	10



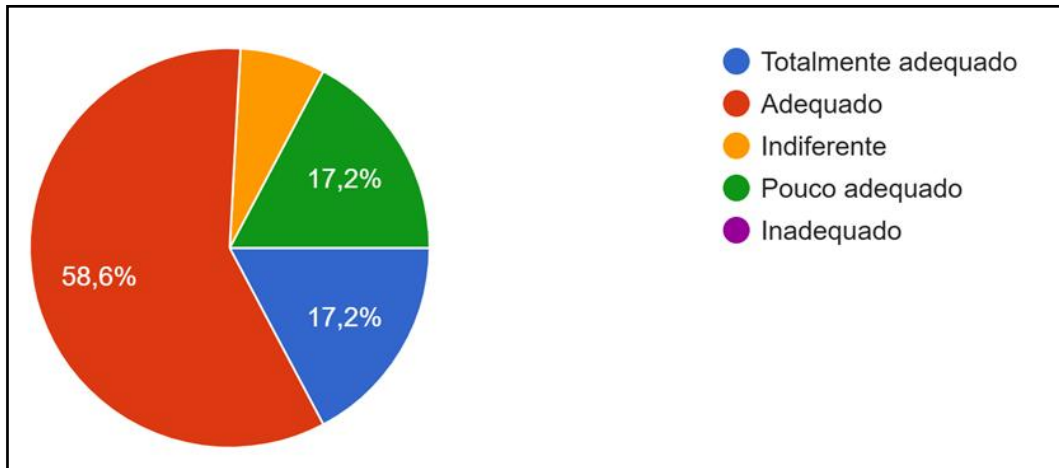
Q17: As FA têm proporcionado aos sargentos formação militar contínua adequada as suas capacidades individuais e aos interesses da instituição?

Às vezes	15
Frequentemente	4
Muitas vezes	1
Raramente	9



Q18: *Que grau de satisfação pessoal atribui ao Curso de Formação de Sargentos do QP.*

Adequado	17
Indiferente	2
Pouco adequado	5
Totalmente adequado	5



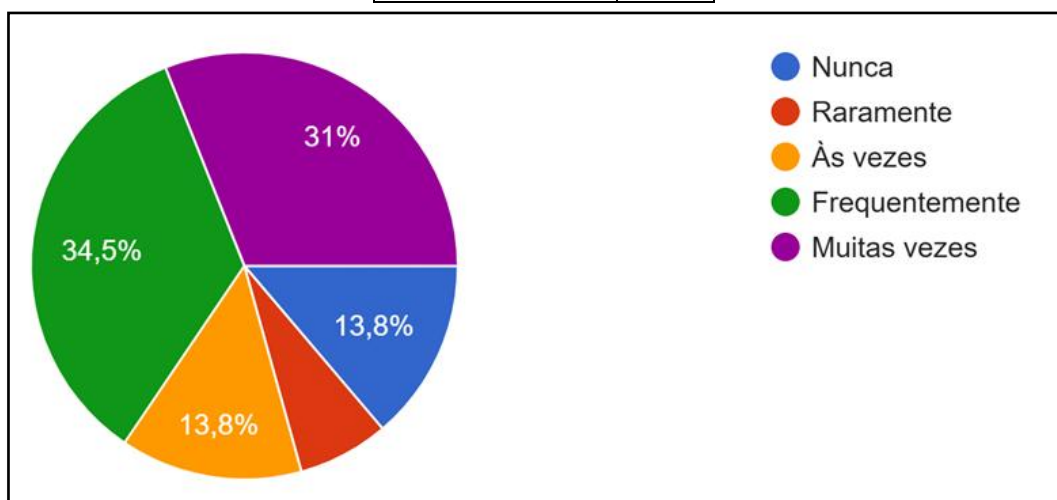
Q19: *Considera o plano de carreira de sargentos, para os sargentos do QP bem definido e estruturado? E quanto a atratividade?*

Nº	Carimbo de data/hora	Considera o plano de carreira de sargentos, para os sargentos do QP bem definido e estruturado? E quanto a atratividade?
1	10/27/2024 17:51:39	Precisa atualização
2	10/27/2024 18:26:37	Não
3	10/27/2024 23:01:04	Sim concordo
4	10/28/2024 8:28:38	não
5	10/28/2024 9:33:02	Ainda falta muito por fazer para estar bem estruturado, é pouco atrativo.
6	10/28/2024 13:46:42	Não. Pouco atrativo
7	10/28/2024 15:14:09	Carece de estruturação, com definição clara de funções a serem desempenhadas conforme os postos. Quanto à atratividade poderia ser mais atrativo com inclusão de algumas regalias.
8	10/28/2024 18:27:17	Não
9	10/28/2024 18:50:28	Nao
10	10/29/2024 8:07:31	Não. E nada atrativo
11	10/29/2024 12:10:52	Bem definido e estruturado, quanto a atratividade boa
12	10/30/2024 6:24:14	Sim
13	10/30/2024 9:00:35	Não, razoavelmente atrativa
14	10/30/2024 10:47:40	Não.
15	10/30/2024 12:14:44	Não. A carreira é razoavelmente atrativa
16	10/31/2024 14:12:54	Não. Falta as funções pelos respectivos postos.
17	10/31/2024 16:54:05	Não. Mal estruturado
18	10/31/2024 19:23:52	Não
19	10/31/2024 19:27:54	Sim, a exceção de que plano de carreira não contempla funções para os sargentos
20	11/4/2024 20:35:08	Embora o plano de carreira para sargentos possa ser bem estruturado, a atratividade pode variar de acordo com as expectativas individuais, as condições de trabalho e as oportunidades de crescimento. É importante que os interessados avaliem não apenas os aspectos financeiros, mas também o ambiente de trabalho e as perspectivas de desenvolvimento ao considerar essa carreira.
21	11/5/2024 11:33:26	Pessoalmente acho que carece de alguma revisão, detalhar melhor e ser mais específico nos detalhes de acordo com cada area de trabalho a desempenhar.

22	11/5/2024 13:05:21	Não esta bem estruturado, muito bloqueio nas promoções por antiguidade, promoções por escolha. Pode suscitar inquerencias
23	11/5/2024 17:12:49	Não
24	11/6/2024 15:05:24	sim
25	11/7/2024 9:14:09	não
26	11/8/2024 7:32:21	Não
27	11/8/2024 20:11:36	Poderia ser melhor e mais atrativo.
28	11/20/2024 15:38:07	Em parte sim Mas os sargentos deveriam passar para escola de sargentos para melhor capacitação.
29	12/5/2024 12:57:15	Não, tendo em conta o desfasamento do tempo em relação a Classe de Oficiais, por exemplo a transição entre os postos demora muito tempo.

Q20: Desempenhou funções de acordo com sua formação inicial que ingressou nos Quadros Permanentes?

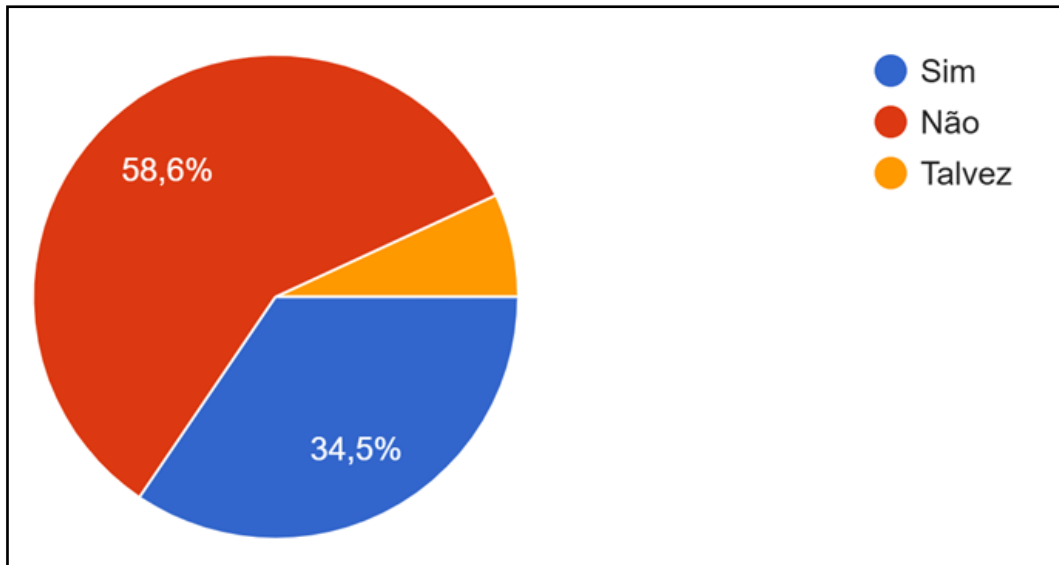
Às vezes	4
Frequentemente	10
Muitas vezes	9
Nunca	4
Raramente	2



Q21: Já alguma vez desempenhou funções de responsabilidade e qualificação inferior ao seu posto?

Não	17
-----	----

Sim	10
Talvez	2



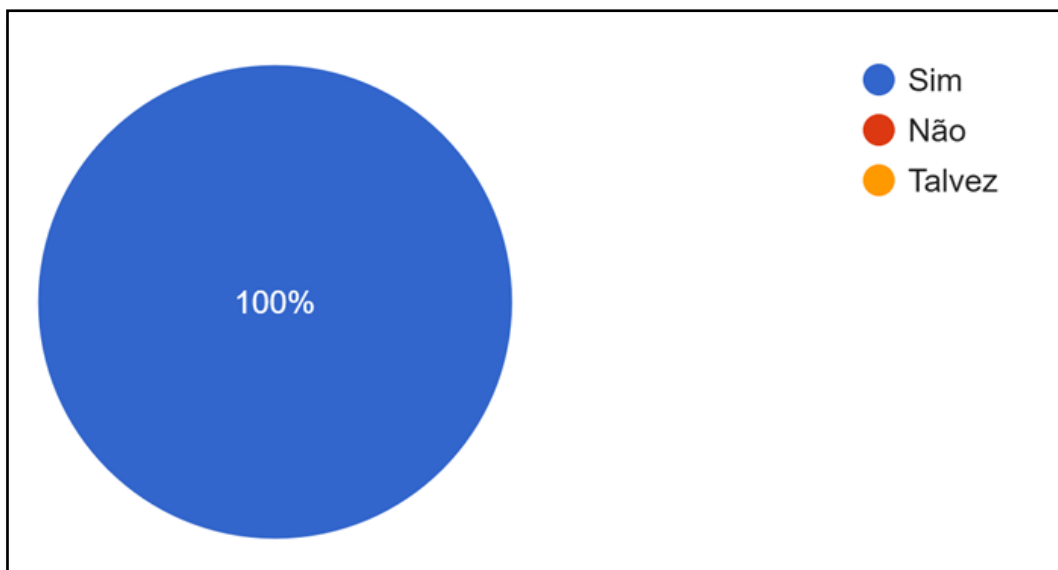
Q22: Qual a sua opinião relativa a hierarquia funcional, no desempenho de funções na classe de sargentos?

Nº	Carimbo de data/hora	Qual a sua opinião relativo a hierarquia funcional, no desempenho de funções na classe de sargentos?
1	10/27/2024 17:51:39	
2	10/27/2024 18:26:37	Preciso ser revista e reestruturada
3	10/27/2024 23:01:04	A hierarquia funcional no desempenho das funções na classe dos sargentos a crucial para o desempenho das funções e contribui significativamente para o sucesso disciplina eficácia geral das operações em que estão envolvidas
4	10/28/2024 8:28:38	ótimo
5	10/28/2024 9:33:02	Nem muito bom, nem muito mau.
6	10/28/2024 13:46:42	
7	10/28/2024 15:14:09	
8	10/28/2024 18:27:17	Função na classe sargento QP , de acordo com posto
9	10/28/2024 18:50:28	As vezes bom, as vezes mau
10	10/29/2024 8:07:31	Não é respeitada
11	10/29/2024 12:10:52	Hierarquia existe, mas na classe de Sargentos precisa de função
12	10/30/2024 6:24:14	Otimas
13	10/30/2024 9:00:35	Precisa Ser revista e adequar a carreira de Sargentos

14	10/30/2024 10:47:40	Deveria ser colocado cada Sargento especializado na sua área de especialização conforme o quadro Orgânico porque funcionalmente a Instituição ganhará mais com a colocação do Sargento em sua area de especialização
15	10/30/2024 12:14:44	
16	10/31/2024 14:12:54	Não responde.
17	10/31/2024 16:54:05	Não tenho opinião
18	10/31/2024 19:23:52	Tem de ser mais coerente
19	10/31/2024 19:27:54	
20	11/4/2024 20:35:08	A hierarquia funcional é um aspecto fundamental em qualquer organização, incluindo as forças armadas, onde a classe de sargentos desempenha um papel crucial, é essencial para o desempenho eficaz das funções na classe de sargentos. Ela não apenas organiza a estrutura da equipe, mas também promove um ambiente de trabalho onde a comunicação, a liderança e a disciplina podem florescer. Isso, por sua vez, contribui para a eficácia geral da unidade e para o cumprimento das missões.
21	11/5/2024 11:33:26	Não tenho opinião no momento sobre esse assunto.
22	11/5/2024 13:05:21	Mal estruturado, PÉSSIMO
23	11/5/2024 17:12:49	A necessidade de se rever as funções organicas quanto ao quadro de sargentos, tendo em vista a valorização da classe
24	11/6/2024 15:05:24	Deve ter uma normalização procedimental
25	11/7/2024 9:14:09	Bom
26	11/8/2024 7:32:21	Precisa se de melhorias
27	11/8/2024 20:11:36	
28	11/20/2024 15:38:07	Por vezes não é reconhecido a especialidade no desempenho das suas funções
29	12/5/2024 12:57:15	Acho bem estruturada, mas as nossas FA tem algum déficit de Sargentos com Formação adequada para desempenhar as funções nos seus postos (adaptando-se!!!!)

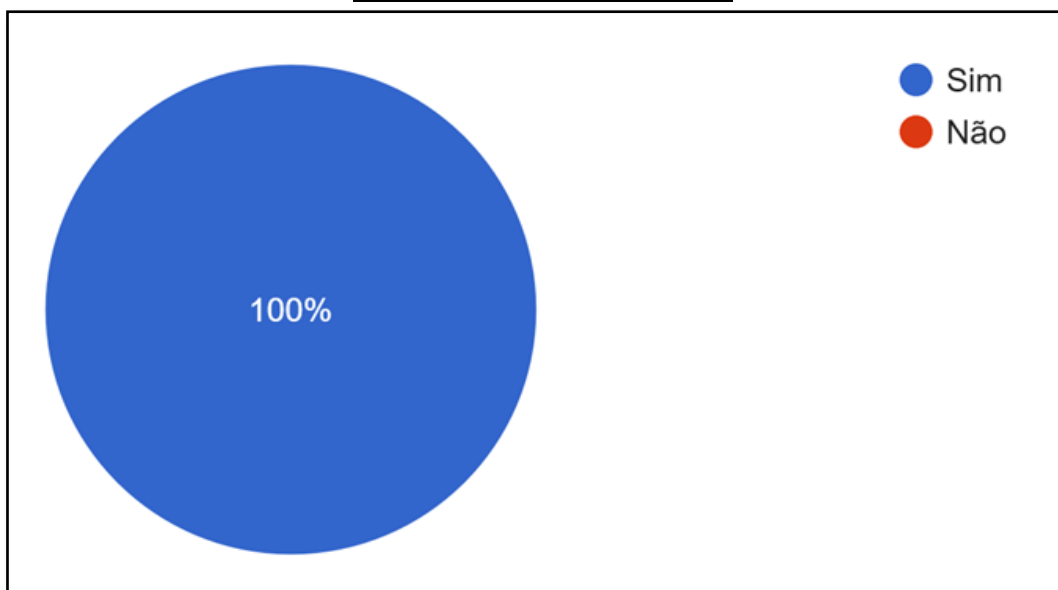
Q23: Sente capacitado para o desempenho da sua função no seu posto?

Sim	29
-----	----



Q24: *Conhece as atribuições inerentes ao desempenho de cada posto da Classe?*

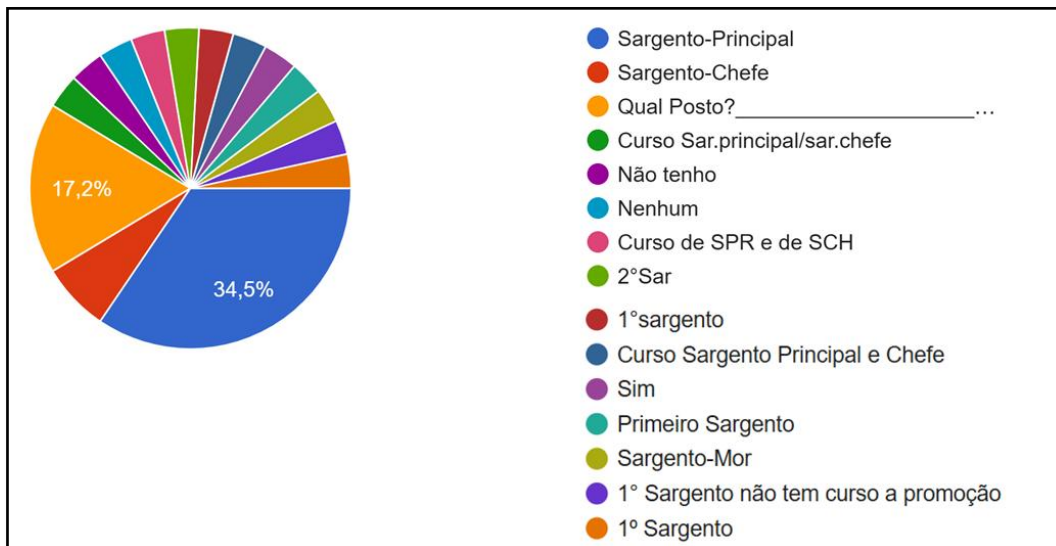
Sim	28
(em branco)	1



Q25: *Indique o seu posto na terceira opção e diga se tem curso de promoção de:*

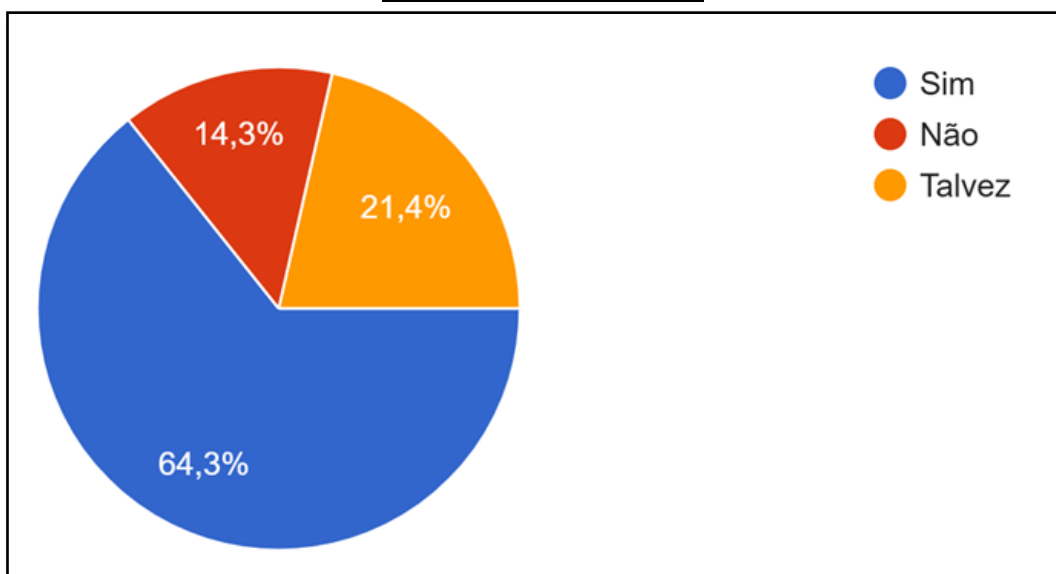
Curso Sar.principal/sar.chefe	1
1° Sargento não tem curso a promoção	1
1°sargento	1
1° Sargento	1
2°Sar	1
Curso de SPR e de SCH	1
Curso Sargento Principal e Chefe	1
Não tenho	1
Nenhum	1

Primeiro Sargento	1
Qual Posto?_____	5
Sargento-Chefe	2
Sargento-Mor	1
Sargento-Principal	10
Sim	1



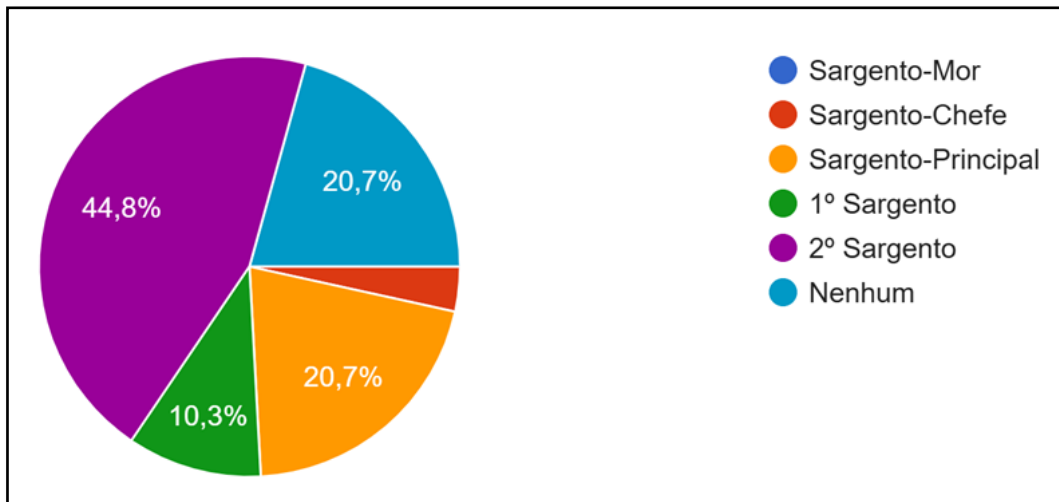
Q26: Com as promoções aos sucessivos postos na carreira, considera essa progressão na carreira, desenvolvimento profissional?

Não	4
Sim	18
Talvez	6
(em branco)	1



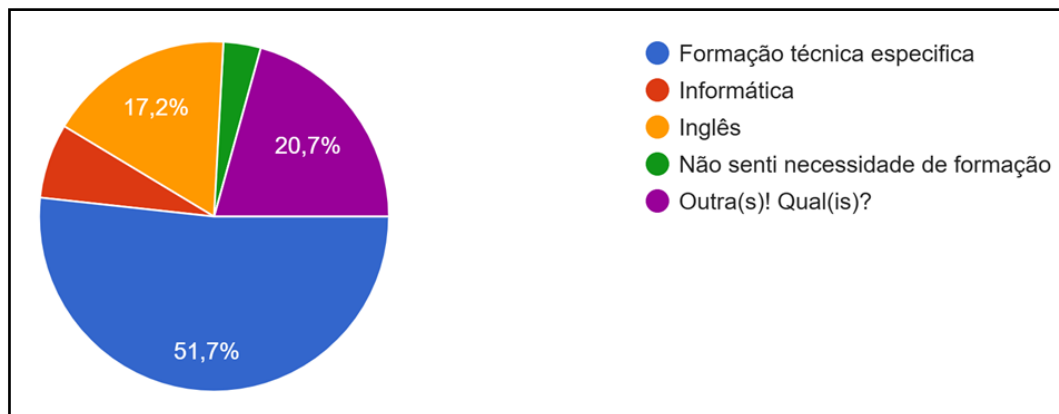
Q27: No desenvolvimento das suas atividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de supervisão técnica?

1º Sargento	3
2º Sargento	13
Nenhum	6
Sargento-Chefe	1
Sargento-Principal	6



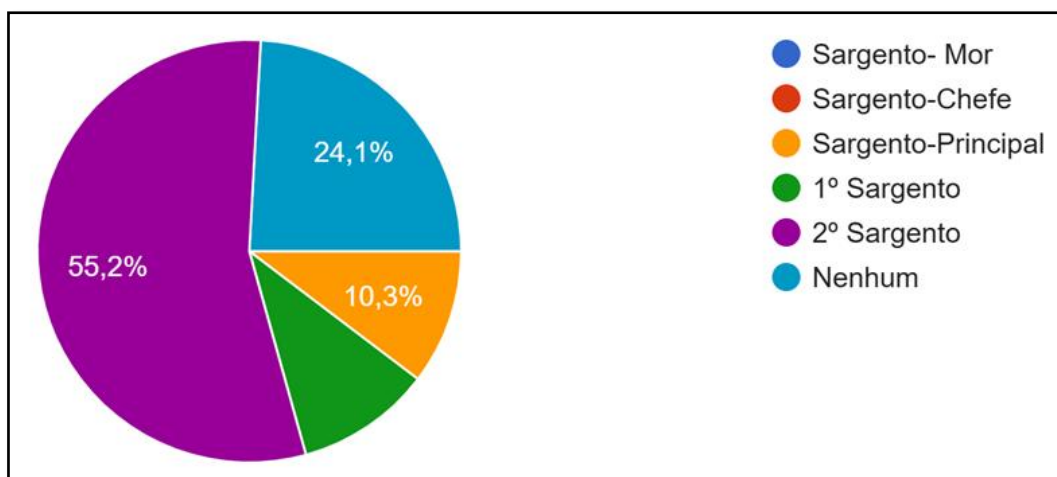
Q28: Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

Formação técnica específica	15
Informática	2
Inglês	5
Não senti necessidade de formação	1
Outra(s)! Qual(is)?	6



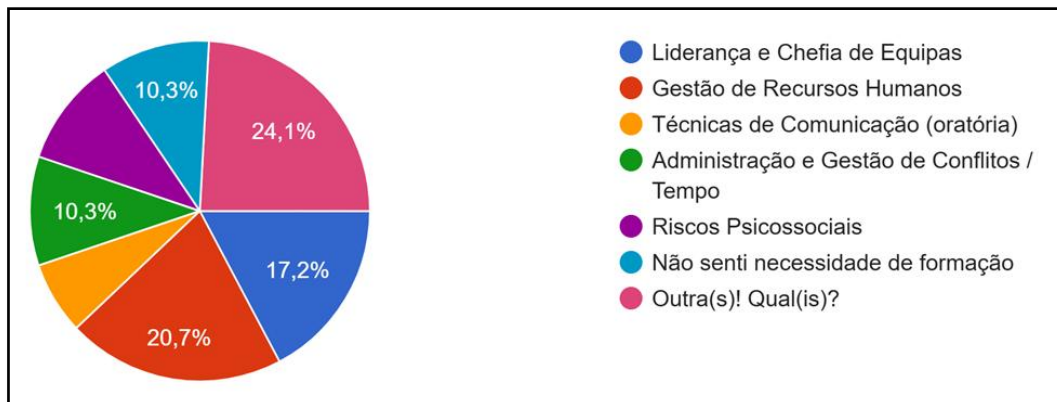
Q29: No desenvolvimento das suas atividades e da sua carreira, desde que posto é que exerceu funções de chefia?

1º Sargento	3
2º Sargento	16
Nenhum	7
Sargento-Principal	3



Q30: Se na pergunta anterior respondeu 2SAR, 1SAR ou SPR, em que áreas necessitou de formação para melhorar o seu desempenho nesse período?

Administração e Gestão de Conflitos / Tempo	3
Gestão de Recursos Humanos	6
Liderança e Chefia de Equipas	5
Não senti necessidade de formação	3
Outra(s)! Qual(is)?	7
Riscos Psicossociais	3
Técnicas de Comunicação (oratória)	2



Q31: De que maneira a divisão da classe de sargentos em diferentes categorias pode contribuir para o aumento de responsabilidade e o desenvolvimento das habilidades de liderança, no desempenho de funções, dentro da organização militar? Como seria essa divisão?

Nº	Carimbo de data/hora	De que maneira a divisão da classe de sargentos em diferentes categorias pode contribuir para o aumento de responsabilidade e
----	----------------------	---

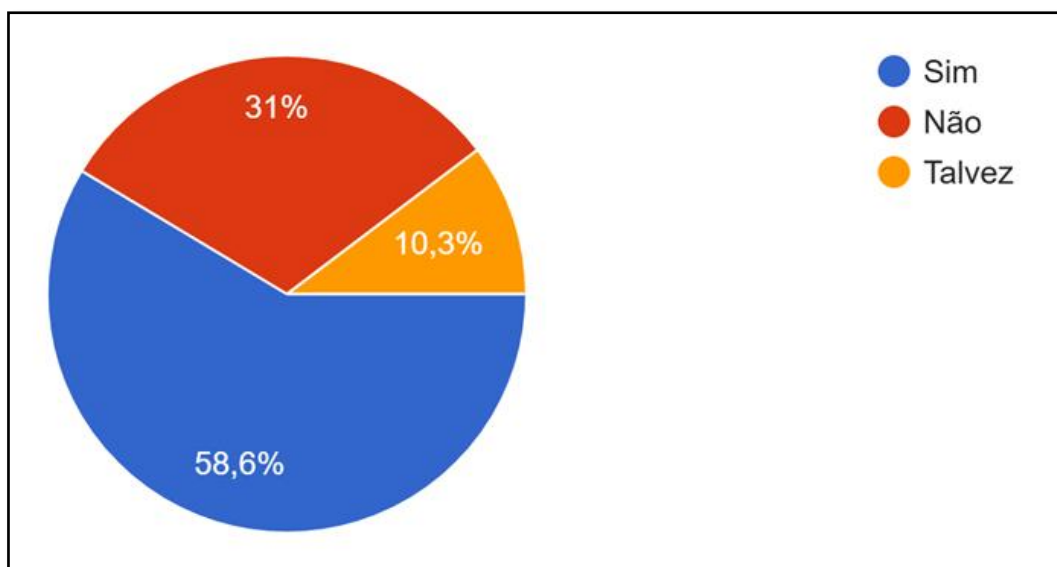
o desenvolvimento da habilidades de liderança, no desempenho de funções, dentro da organização militar? Como seria essa divisão?		
1	10/27/2024 17:51:39	...
2	10/27/2024 18:26:37	Melhorando as capacidades Militares e de conhecimento
3	10/27/2024 23:01:04	Uma estrutura bem definida com diferentes categorias de sargentos pode servir como um alicerce para o desenvolvimento de líderes competentes dentro da organização militar. Essa abordagem não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também promove o crescimento pessoal e profissional dos sargentos, preparando-os para funções de maior responsabilidade e complexidade no futuro.
4	10/28/2024 8:28:38	imparcial
5	10/28/2024 9:33:02	Acrescentaria um muito. Sargentos Operativos (2ºSar, 1ºSRA) Sargentos Administrativos (SPR, SCH) Sargento de Comando (SMOR)
6	10/28/2024 13:46:42	não entendi
7	10/28/2024 15:14:09	Essa divisão seria: Sargentos operacionais que ia até Primeiro Sargento; Sargentos Administrativos que seriam os Sargentos Principais e Chefes e Sargentos de Comando que seriam os Sargentos-Mores. Isso aumentaria a responsabilidade, a motivação.
8	10/28/2024 18:27:17	Dinâmica no setor trabalho / produtividade/ partilha experiência
9	10/28/2024 18:50:28	Sim Área em que cada pessoa é formado
10	10/29/2024 8:07:31	Mediante capacidades formativas , compitencias respeitando hierarquia.
11	10/29/2024 12:10:52	Furriel a 1º Sargento e Sargento Principal a Sargento Mor
12	10/30/2024 6:24:14	Por merito propio
13	10/30/2024 9:00:35	não percebi a pergunta
14	10/30/2024 10:47:40	Deveria ser divididad por categorias e nas categorias pelas diversas areas
15	10/30/2024 12:14:44	A melhor forma de dividir a classe dos sargentos do QP é por postos progressivos: segundo-sargento, primeiro-sargento, sargento-principal, sargento-chefe e sargento-mor. Cada posto assume responsabilidades crescentes e foca em habilidades específicas de

		liderança, indo de operações básicas e supervisão direta até planejamento estratégico e aconselhamento de comando. Essa estrutura garante desenvolvimento gradual de competências e uma liderança eficaz em todos os níveis da organização militar
16	10/31/2024 14:12:54	Através da atribuição de funções de maior responsabilidade.
17	10/31/2024 16:54:05	Não sei responder essa pergunta
18	10/31/2024 19:23:52	De acordo com as suas formações
19	10/31/2024 19:27:54	Essa divisão ajuda muito na sequência cadeia de comando
20	11/4/2024 20:35:08	<p>A divisão da classe de sargentos em diferentes categorias não apenas melhora a eficiência operacional, mas também promove um ambiente onde a responsabilidade e as habilidades de liderança podem florescer. Essa estrutura permite que cada sargento se desenvolva em sua função, contribuindo para o sucesso geral da organização militar, essa divisão pode ser assim, Sargentos de Operações focados em planejamento e execução de missões. Sargentos de Logística responsáveis por suprimentos, transporte e manutenção.</p> <p>Sargentos instrutor encarregados de treinar novos recrutas e desenvolver programas de capacitação.</p> <p>Sargentos de Inteligência focados na coleta e análise de informações estratégicas.</p> <p>Sargentos de Comunicações responsáveis por manter as linhas de comunicação durante as operações.</p>
21	11/5/2024 11:33:26	penso que a classe já é dividido, nos postos existentes e a medida que vais atingindo um posto mais alto as sua habilidades vão se desenvolvendo com o tempo e estudo necessario.
22	11/5/2024 13:05:21	<p>(SMOR) sargento do comando</p> <p>(SCH;SPR) sargentos Administrativos</p> <p>(1SAR; 2SAR;SAR) sargentos operativos</p>
23	11/5/2024 17:12:49	Essa divisão em categorias é uma necessidade tendo em conta que a Ascensão na carreira e o aumento de responsabilidades também deve ser acompanhado de uma maior dignidade para os sargentos mais seniores
24	11/6/2024 15:05:24	A divisão da classe de sargentos em diferentes categorias é uma estratégia eficaz para aumentar a responsabilidade e desenvolver habilidades de liderança dentro das organizações militares. Essa

		estrutura não apenas facilita a gestão e a operação das forças armadas, mas também prepara os sargentos para desafios futuros, contribuindo para a eficácia e a coesão da equipa. A divisão que existe ate presente serve perfeitamente : 2º Sarg, 1ºSarg, Sargento-principal, Sargento Chfe, e Sargento-Mor
25	11/7/2024 9:14:09	A partir de 1º Sargento
26	11/8/2024 7:32:21	Pode ser de a cordo com as formações obtidas e dos conhecimentos tido durante a formação
27	11/8/2024 20:11:36	O dever de responsabilidade e liderança deve estar presente com nosco em todos os momentos.
28	11/20/2024 15:38:07	Sargentos da area operacional do furriel ao Primeiro Sargento. Sargentos da area administrativa do Sargento-Principal a Sargento-Mor
29	12/5/2024 12:57:15	A divisão da classe de sargentos em diferentes categorias teria uma mais valia, pois a cada categoria aumentava o nível de responsabilidade o que ajuda no interesse de desenvolver as suas capacidades para atingir novos níveis de conhecimentos e de responsabilidades inerentes as funções a desenvolver nas categorias mais elevadas. (FUR-SAR) , (2SAR-1SAR) , (SPR-SCH) e SMOR (Sargento do Comando)

Q32: Sente valorizado na sua atividade profissional?

Não	9
Sim	17
Talvez	3



Q33: Relativamente à sua valorização pessoal, em que medida considera que a carreira de sargento lhe dá motivação para prosseguimento dos estudos / qualificação académica? Justifique a sua opinião.

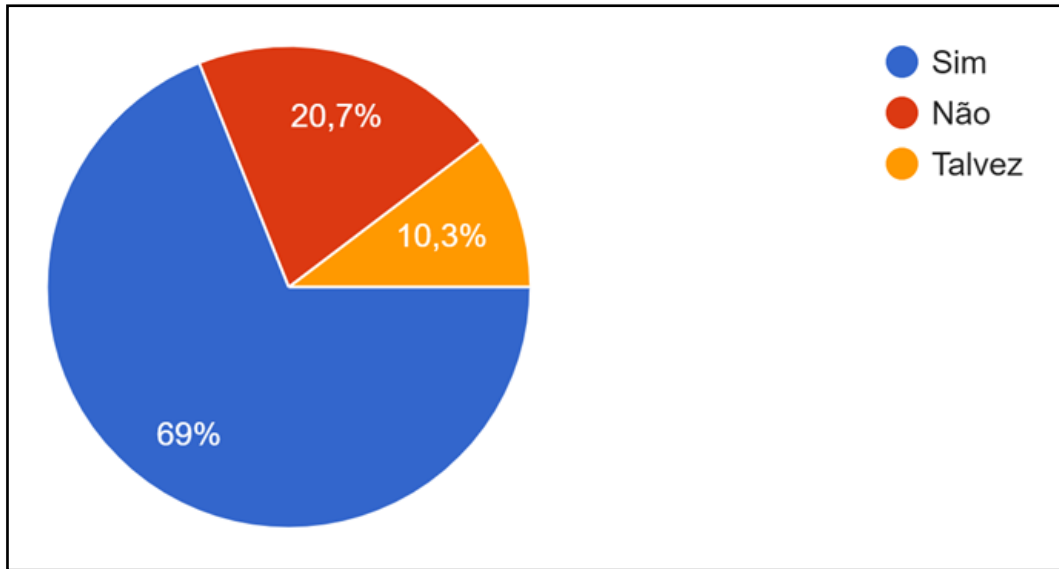
Nº	Carimbo de data/hora	Relativamente à sua valorização pessoal, em que medida considera que a carreira de sargento lhe dá motivação para prosseguimento dos estudos / qualificação académica? Justifique a sua opinião.
1	10/27/2024 17:51:39	Em termos pessoais sim, em termos profissionais não. Pois nem sempre a motivação pessoal é profissional têm uma correlação forte.
2	10/27/2024 18:26:37	Na medida moderada. Tendo em conta os requisitos para promoção é necessário uma evolução académica.
3	10/27/2024 23:01:04	Em suma, a carreira de sargento não só proporciona um ambiente que valoriza a educação e o aprendizado contínuo, como também apresenta uma variedade de motivadores internos e externos que podem impulsionar o interesse e a dedicação aos estudos. Essa combinação de fatores reforça a ideia de que a carreira militar pode ser um motor de crescimento intelectual e profissional, fazendo com que os sargentos se sintam valorizados e impulsionados a alcançar mais em suas vidas pessoais e profissionais.
4	10/28/2024 8:28:38	sem motivação
5	10/28/2024 9:33:02	Não muita, porque o tempo dedicado ao serviço é excessiva e não deixa margens

6	10/28/2024 13:46:42	Não me dá motivação, devido a carga de trabalho e ausencia de licença para estudos.
7	10/28/2024 15:14:09	A qualificação académica permite desmpenhar as funções com melhor qualida.
8	10/28/2024 18:27:17	Sim porque, é algo que eu gosto de fazer e faço bem feito
9	10/28/2024 18:50:28	Apartir de nomento uqe o trabalho é bem feito vai ter a sua valorização
10	10/29/2024 8:07:31	Só com sua inspiração e coragem individual .se pela instituição nao consegui nada.
11	10/29/2024 12:10:52	Motivação para estudos, é importante para estar ao nivel esperando da sua função.
12	10/30/2024 6:24:14	Sim porque este postu lhe atribui a vontade de cumprir e fazer cumprir as demandas atrebuído.
13	10/30/2024 9:00:35	para melhor servir a Instituição e satisfação pessoal
14	10/30/2024 10:47:40	Valorização é o engrandecimento de algo ou de alguém e neste sentido não sinto valorizado pelo meu desempenho
15	10/30/2024 12:14:44	A carreira de sargento deve ser uma grande fonte de motivação para o prosseguimento dos estudos e qualificação académica, uma vez que o desenvolvimento contínuo é essencial para assumir responsabilidades cada vez maiores e melhorar o desempenho no exercicio das suas funções. O desejo de progredir na carreira, aliado à necessidade de estar preparado para enfrentar desafios complexos, deve incentivar os sargentos a obter qualificações em áreas diversas, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional.
16	10/31/2024 14:12:54	Não responde.
17	10/31/2024 16:54:05	Nenhuma motivação, devido a falta de dispensa para o efeito
18	10/31/2024 19:23:52	Nem sempre temos motivos para estudos devido a determinados Comandantes e chefias
19	10/31/2024 19:27:54	Com aumento das responsabilidades a motivação para estudar e progredir aumenta cada vez mais
20	11/4/2024 20:35:08	A carreira de sargento pode ser uma fonte significativa de motivação para o prosseguimento dos estudos e qualificação académica por várias razões: Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Oportunidades de Promoção, Aprimoramento de Conhecimentos Técnicos, Exemplo para Outros.

21	11/5/2024 11:33:26	Na minha situação e pela minha função é importante continuar estudando para melhor servir no meu posto e função.
22	11/5/2024 13:05:21	Mante sempre motivado
23	11/5/2024 17:12:49	A necessidade de adquirir mais conhecimentos e valências por forma a melhor desempenhar as funções atribuídas
24	11/6/2024 15:05:24	A carreira de sargento não apenas oferece um caminho de desenvolvimento profissional, mas também incentiva a busca por conhecimento e formação, refletindo diretamente na valorização pessoal e na satisfação profissional dos militares. Eu sou um exemplo disso.
25	11/7/2024 9:14:09	Eu sinto orgulho de fazer parte dessa classe muito unida e muito exigida pelo trabalho
26	11/8/2024 7:32:21	Isto tem a ver com a formação que tive que é apenas benéfico na classe de sargentos
27	11/8/2024 20:11:36	Em termos de prosseguimento dos estudos para estar sempre em contato com novos conteúdos e a altura de cumprir qualquer missão.
28	11/20/2024 15:38:07	A qualificação académica depende não só da motivação dentro das fileiras mas do objetivo de casa militar. Uns priorizam a qualificação e outros não, e outros si optam por qualificar-se e não é reconhecido.
29	12/5/2024 12:57:15	A ambição de atingir patamares superior, tendo em conta que a carreira de sargentos está a nível mediana dentro das nossas FA.

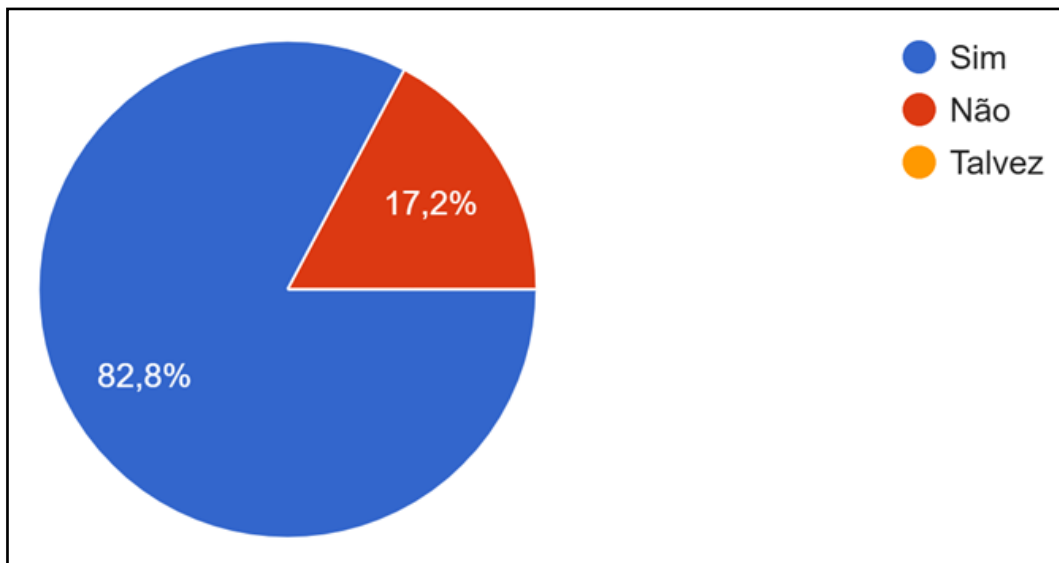
Q34: Em termos institucionais, a qualificação académica agrega algum valor a carreira dos Sargentos?

Não	6
Sim	20
Talvez	3



Q35: Participa na tomada de decisão no seu nível, seja Pelotão, Companhia/Serviços, Batalhão/Direção?

Não	5
Sim	24



Q36: Na sua opinião, quais os potenciais benefícios organizacionais poderia haver com a participação dos sargentos na tomada de decisão nos vários níveis?

Nº	Carimbo de data/hora	Na sua opinião, quais os potenciais benefícios organizacionais poderia haver com a participação dos sargentos na tomada de decisão nos vários níveis?
1	10/27/2024 17:51:39	...
2	10/27/2024 18:26:37	Decisões tomadas com uma maior visão dos efetivos, mais experiências das diferentes classes, e com mais precisões
3	10/27/2024 23:01:04	Melhoria na execução profissional, maior engajamento e motivação, aprimoramento da comunicação interna, flexibilidade e adaptabilidade desenvolvimento e liderança
4	10/28/2024 8:28:38	sim
5	10/28/2024 9:33:02	A experiencia do especialista.
6	10/28/2024 13:46:42	muitos tendo em conta que o sargento em uma peça importante em uma instituição.
7	10/28/2024 15:14:09	Transmissão de experiências Conhecimentos profissionais Contribui para a valorização da classe
8	10/28/2024 18:27:17	Dependi de quem está a decidir algo , pode ter vantagens ou desvantagens
9	10/28/2024 18:50:28	Na minha unidade os sargento não participam na tomada de decisões
10	10/29/2024 8:07:31	Desde que as chefias passam a respeitar e acolher ideias dos sargentos.
11	10/29/2024 12:10:52	muito bom
12	10/30/2024 6:24:14	Muitas
13	10/30/2024 9:00:35	Estando integrado na Instituição e com a sua alargada experiencia a nivel de comando é sempre valioso qualquer contribuição nas tomadas de decisão.
14	10/30/2024 10:47:40	teria maior peso se os sargentos seriam levados em conta na participação de tomada de decisão
15	10/30/2024 12:14:44	Integrar os sargentos na tomada de decisão, promove uma liderança saudável no seio da Instituição e contribui sobremaneira, entre outros aspetos, para o aumento da coesão e moral das tropas
16	10/31/2024 14:12:54	Resolução de problemas com enfoque no problema raiz. Criação de soluções mais eficazes

17	10/31/2024 16:54:05	Tem muitos benefícios tendo em conta que a classe de sargento é muito importante
18	10/31/2024 19:23:52	Isso mostra que sargentos também fazem parte das FA e não só apenas oficiais
19	10/31/2024 19:27:54	Seria expostas todos os problemas dos inferiores, e melhorar em todos os ramos
20	11/4/2024 20:35:08	<p>A participação dos sargentos na tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais pode trazer diversos benefícios. Aqui estão alguns potenciais:</p> <p>Melhoria na Comunicação A inclusão dos sargentos pode facilitar a comunicação entre os níveis hierárquicos, promovendo um fluxo de informações mais eficaz.</p> <p>Aumento da Moral e Motivação Quando os sargentos se sentem ouvidos e valorizados, isso pode aumentar a moral da equipe e a motivação para o trabalho.</p> <p>Decisões Mais Informadas Os sargentos, por estarem mais próximos da realidade do dia a dia, podem fornecer insights valiosos que ajudam na tomada de decisões mais informadas e práticas</p> <p>Maior Comprometimento A participação na tomada de decisões pode levar a um maior comprometimento dos sargentos com as diretrizes e objetivos organizacionais, pois eles se sentem parte do processo.</p> <p>Desenvolvimento de Liderança Envolver sargentos nas decisões pode ajudar a desenvolver suas habilidades de liderança e gestão, preparando-os para futuras responsabilidades.</p> <p>Resolução de Conflitos Sargentos que participam da tomada de decisão podem ajudar a identificar e resolver conflitos de maneira mais eficaz, uma vez que têm uma visão clara das dinâmicas da equipe.</p> <p>Inovação e Criatividade A diversidade de opiniões e experiências trazida pelos sargentos pode fomentar a inovação e a criatividade nas soluções propostas.</p> <p>Aprimoramento da Cultura Organizacional</p>

		<p>A inclusão dos sargentos pode contribuir para uma cultura organizacional mais colaborativa e inclusiva, onde todos se sentem parte do processo.</p> <p>Feedback Contínuo</p> <p>A participação ativa dos sargentos pode criar um ciclo de feedback contínuo, permitindo ajustes e melhorias constantes nas práticas organizacionais.</p> <p>Aumento da Eficiência</p> <p>Decisões mais alinhadas com a realidade operacional podem resultar em processos mais eficientes e eficazes, otimizando recursos e tempo.</p>
21	11/5/2024 11:33:26	<p>Digamos que a classe é sobrevalorizada nesse sentido, temos opiniões, somos bons no que fazemos, estudamos para isso, então acho que seria uma mais valia se fossemos mais incluso no processo de tomada de decisão. A que avaliar as opiniões e considerar.</p>
22	11/5/2024 13:05:21	<p>Havia uma melhor valorização da classe, conhecendo a raiz de muitos problemas que afeta a classe dos sargentos</p>
23	11/5/2024 17:12:49	<p>A visão dum sargento e sua experiência traria mais maturidade e uma visão mais realista a algumas decisões em que os chefes quando mal acessorados podem tomar</p>
24	11/6/2024 15:05:24	<p>A participação dos sargentos na tomada de decisão pode não apenas melhorar a eficácia operacional, mas também promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, beneficiando a organização como um todo.</p>
25	11/7/2024 9:14:09	<p>Porque sargento é o sempre quem executa então sempre aja muita experiência</p>
26	11/8/2024 7:32:21	<p>Seria de exaltar isso mostra que a instituição coopera com todos os Graduados nas tomadas de decisões</p>
27	11/8/2024 20:11:36	<p>Levaram mais em conta a nossa opinião e contribuição em vários aspectos nos concelhos de classes.</p>
28	11/20/2024 15:38:07	<p>Seria uma mais valia. Temos muitos Sargentos bem formado e qualificado para estar em diversas frentes e nas tomadas de decisões importantes da nossa instituição.</p>
29	12/5/2024 12:57:15	<p>Sendo a classe de sargentos o elo de ligação entre a classe de praças e de oficiais, seria muito benéfico tomada de decisões nos vários níveis, tendo em conta a proximidade entre as duas classes.</p>

Q37: Para concluir, há algum aspecto que não tenha sido inquirido ou que gostasse de salientar ou desenvolver?

Nº	Carimbo de data/hora	Para concluir, há algum aspecto que não tenha sido inquirido ou que gostasse de salientar ou desenvolver?
1	10/27/2024 17:51:39	
2	10/27/2024 18:26:37	Por agora não!
3	10/27/2024 23:01:04	Nada referir
4	10/28/2024 8:28:38	
5	10/28/2024 9:33:02	não
6	10/28/2024 13:46:42	Não, está bem elaborado
7	10/28/2024 15:14:09	
8	10/28/2024 18:27:17	Oportunidade para fazer formação em área Militar especializada
9	10/28/2024 18:50:28	Promoções na classe dos sargentos
10	10/29/2024 8:07:31	Sim.aspetos sobre hierarquia dentro da classes de sargento, sobre colocação nas algumas funções.
11	10/29/2024 12:10:52	Carreira de Sargento é a coluna vertebral ,as Forças Armadas
12	10/30/2024 6:24:14	Não
13	10/30/2024 9:00:35	não
14	10/30/2024 10:47:40	nada
15	10/30/2024 12:14:44	Não
16	10/31/2024 14:12:54	Não responde
17	10/31/2024 16:54:05	Não
18	10/31/2024 19:23:52	Organização,seleção e metodologia de seleção na questão de formações onde uma pessoa já quase a se aposentar irá para formação e um jovem não será selecionado Forma de gestão dos pessoal
19	10/31/2024 19:27:54	O aspeto de que a maioria dos problemas dos soldados são expostas para os sargentos e com isso, a participação dos sargentos na tomada de decisões nos varios nível ajudará a resolverem todos os problemas
20	11/4/2024 20:35:08	Certamente! Além dos benefícios já mencionados, existem alguns aspectos adicionais que podem ser relevantes ao considerar a participação dos sargentos na tomada de decisão:

Capacitação e Treinamento

É fundamental que os sargentos recebam capacitação adequada para participar efetivamente do processo decisório. Isso pode incluir treinamentos em habilidades de comunicação, resolução de problemas e liderança.

Diversidade de Perspectivas

A inclusão de sargentos de diferentes origens e experiências pode enriquecer o processo decisório, trazendo uma variedade de perspectivas que podem levar a soluções mais abrangentes e eficazes.

Gestão de Mudanças

A participação dos sargentos pode facilitar a gestão de mudanças dentro da organização, pois eles podem atuar como agentes de mudança, ajudando a implementar novas políticas e práticas de forma mais suave.

Avaliação de Desempenho

A participação ativa dos sargentos pode ser um critério importante na avaliação de desempenho, pois demonstra a capacidade de contribuir para o sucesso organizacional.

Sustentabilidade das Decisões

Decisões que envolvem a participação dos sargentos tendem a ser mais sustentáveis, pois são baseadas em um entendimento mais profundo das necessidades e desafios enfrentados pela equipe.

Impacto na Retenção de Talentos

Organizações que promovem a participação e valorizam as contribuições dos sargentos podem ter uma taxa de retenção de talentos mais alta, pois os colaboradores se sentem mais satisfeitos e engajados.

Cultura de Aprendizado

A participação na tomada de decisão pode fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, onde os sargentos são incentivados a compartilhar conhecimentos e experiências, contribuindo para o desenvolvimento coletivo.

Esses aspectos adicionais podem ajudar a criar um ambiente

		organizacional mais robusto e adaptável, onde todos os membros se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo. A participação dos sargentos não é apenas uma questão de inclusão, mas uma estratégia que pode levar a resultados positivos em várias dimensões da organização.
21	11/5/2024 11:33:26	Não que tenha me apeccebido.
22	11/5/2024 13:05:21	separação das responsabilidades/ funções, ter um plano de carreira para poder saber quando chegar a determinado posto quale a função tenho que desempenhar
23	11/5/2024 17:12:49	De momento não tenho nada a acrescentar
24	11/6/2024 15:05:24	Que modelo de gestão de carreira militar temos para classe de Sargentos
25	11/7/2024 9:14:09	Qual é medida que chefias militar pretende fazer com a classe de sargento que esta a espera muito para ser promovida por causa de vaga
26	11/8/2024 7:32:21	Não nem por isso
27	11/8/2024 20:11:36	De momento não.
28	11/20/2024 15:38:07	De que a Escola Militar para os Sargentos do quadro permanente Devéria ser obrigatorio, assim como temos a Academia militar. Só o curso de nivel III não é duficiente para um bom dezempenho na classe dos sargentos.
29	12/5/2024 12:57:15	Não.

Apêndice XII - Guião de entrevista sobre o tema da dissertação

Entrevistado 1

GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista elaborado pelo aluno Paulo Sérgio Chantre Lima, sob a orientação do Doutor Samuel Spínola. O presente guião de perguntas, insere-se no âmbito de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, na ULCV, tem como objetivo obter informações acerca do tema “*A importância do Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente para as FACV. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional*”. As informações recolhidas são de interesse académico, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das respostas.

1. Identificação do Entrevistado

Nome: Entrevistado 1

Cargo/Função:

Tempo de Serviço nas FACV:

Posto e ilha:

Faixa etária: 18 – 28; 29-39; 40-50; 51-61; ≥62

Género: M: F: outro

2. Nível de instrução:

- a) Ensino profissional
- b) Ensino médio:
- c) Bacharelato/ Licenciatura:
- d) Mestrado/Doutorado:

As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspetos relacionados com a Formação nas Forças Armadas de Cabo Verde.

A. O Curso de Formação de Sargento SEN tem sido a fonte onde é extraído os sargentos para ingressar na carreira de sargentos dos quadros permanentes. Sendo assim, relativamente a formação dos sargentos SEN, seguem as seguintes questões:

Questão 1: Considera que o programa de formação SEN equilibra o treino físico, técnico e liderança para os sargentos? Justifique.

R:

Questão 2: Como a formação dos sargentos SEN prepara os formandos para suas futuras responsabilidades e funções? Que competências e habilidades são esperadas que os sargentos desenvolvam durante a formação?

R:

Questão 3: Como a formação influencia o desenvolvimento de habilidades de liderança entre os sargentos?

R:

Questão 4: Como o programa de formação dos sargentos SEN tem evoluído ao longo dos anos? Quais são as principais mudanças introduzidas e que perspectivas para o programa?

R:

Questão 5: Como se incorporam novas tecnologias e métodos de treino no programa de formação?

R:

Questão 6: É comum obter o feedback dos sargentos para melhorarias do programa de formação?

R:

Questão 7: Quais são os desafios enfrentados pela instituição em manter um programa de formação relevante e atualizado?

R:

B. Havendo necessidade de ingressar os Sargentos na carreira dos QP, gostaríamos de saber a sua opinião relativo as seguintes questões:

Questão 8: Quais são os principais benefícios observados na organização como resultado da formação contínua dos sargentos dos QP? Pode compartilhar algum exemplo de sucesso onde a formação de Sargento dos QP teve um impacto significativo na carreira de um sargento?

R:

Questão 9: Como a formação dos sargentos do Quadro Permanente impactaria a eficácia e a eficiência das operações militares, nos níveis tático, operacional e estratégico? E a nível Administrativo-Logístico?

R:

Questão 10: Na sua opinião, qual seria a melhor estrutura para um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente? Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação de um programa de formação dos sargentos dos Quadros Permanentes?

R:

Questão 11: Como a formação dos sargentos QP poderá contribuir para a cultura organizacional e os valores da instituição militar?

R:

Questão 12: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de desenvolver?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Entrevistado 2

GUIÃO DE ENTREVISTA

O presente guião de perguntas, insere-se no âmbito de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, na ULCV, tem como objetivo obter informações acerca do tema “*A importância do Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente para as FACV. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional*”. As informações recolhidas são de interesse académico, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das respostas.

1. Identificação do Entrevistado

Nome: Entrevistado 2

Cargo/Função:

Tempo de Serviço nas FACV:

Posto e ilha:

Faixa etária: 18 – 28; 29-39; 40-50; 51-61; ≥62

Género: M: F: outro

2. Nível de instrução:

a) Ensino profissional:

b) Ensino médio:

c) Bacharelado/ Licenciatura:

d) Mestrado/Doutorado:

As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspetos relacionados com a Formação e Ensino Militar nas Forças Armadas de Cabo Verde.

Questão 1: Uma das Atribuições da Escola Militar é assegurar a formação militar de sargentos para a prestação de serviço nos quadros permanentes. Quais as dificuldades que a Escola Militar enfrenta em cumprir com essa atribuição?

R:

Questão 2: Qual seria o modelo mais adequado para implementação de um programa de formação para sargentos dos Qp na escola Militar? Numa escala de 1 a 5 como avalia a importancia das disciplinas Liderança, Psicologia, Informática, Inglês, História e Geografia Militar de Cabo Verde, no plano curricular da formação dos Sargentos QP?

R:

Questão 3: Existe a tendência para valorizar demasiado a formação para as funções do primeiro nível da carreira, quando ele deverá proporcionar conhecimento que sirva de base a toda a evolução ao longo da carreira. Qual a sua opinião sobre isso?

R:

Questão 4: Qual a sua opinião relativo ao aumento do nível de formação técnico-profissional como quesito para o ingresso na carreira de sargento, tendo em conta o Quadro Nacional de Qualificações?

R:

Questão 5: Como o ensino militar prepara os sargentos para funções de liderança nas Forças Armadas?

R:

Questão 6: É recorrente a afirmação de que a Universidade deverá estar ligada à sociedade. E quanto ao Ensino militar?

R:

Questão 7: Como avalia a integração entre o ensino militar e o sistema educativo? De que forma as metodologias de ensino híbrido e remoto têm contribuído para mudar o sistema tradicional de formação e ensino?

R:

Questão 8: Quais são os principais benefícios observados na organização como resultado da formação contínua dos sargentos dos QP? Pode compartilhar algum exemplo de sucesso onde a formação de Sargento dos QP teve um impacto significativo na carreira de um sargento?

R:

Questão 9: Como a formação dos sargentos do Quadro Permanente impactaria a eficácia e a eficiência das operações militares, nos níveis tático, operacional e estratégico? E a nível Administrativo-Logístico?

R:

Questão 10: Na sua opinião, qual seria a melhor estrutura para um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente? Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação de um programa de formação dos sargentos dos Quadros Permanentes?

R:

Questão 11: Como a formação dos sargentos QP poderá contribuir para a cultura organizacional e os valores da instituição militar?

R:

Questão 12: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Entrevistado 3

GUIÃO DE ENTREVISTA

O presente guião de perguntas, insere-se no âmbito de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, na ULCV, tem como objetivo obter informações acerca do tema “*A importância do Curso de Formação de Sargento do Quadro Permanente para as FACV. Estudo de caso: Sargentos da Guarda Nacional*”. As informações recolhidas são de interesse académico, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das respostas.

1. Identificação do Entrevistado

Nome: Entrevistado 3

Cargo/Função:

Tempo de Serviço nas FACV:

Posto e ilha:

Faixa etária: 18 – 28; 29-39; 40-50; 51-61; ≥62

Género: M: F: outro

2. Nível de instrução:

a) Ensino profissional

b) Ensino médio:

c) Bacharelado/ Licenciatura:

d) Mestrado/Doutorado:

As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspetos relacionados com a Formação nas Forças Armadas de Cabo Verde.

A. O Curso de Formação de Sargento SEN tem sido a fonte onde é extraído os sargentos para ingressar na carreira de sargentos dos quadros permanentes. Sendo assim, relativamente a formação dos sargentos SEN, seguem as seguintes questões:

Questão 1: Considera que o programa de formação SEN equilibra o treino físico, técnico e liderança para os sargentos? Justifique.

R:

Questão 2: Como a formação dos sargentos SEN prepara os formandos para suas futuras responsabilidades e funções? Que competências e habilidades são esperadas que os sargentos desenvolvam durante a formação?

R:

Questão 3: Como a formação influencia o desenvolvimento de habilidades de liderança entre os sargentos?

R:

Questão 4: Como o programa de formação dos sargentos SEN tem evoluído ao longo dos anos? Quais são as principais mudanças introduzidas e que perspectivas para o programa ?

R:

Questão 5: Como se incorporam novas tecnologias e métodos de treino no programa de formação?

R:

Questão 6: É comum obter o feedback dos sargentos para melhorarias do programa de formação?

R:

Questão 7: Quais são os desafios enfrentados pela instituição em manter um programa de formação relevante e atualizado?

R:

B. Havendo necessidade de ingressar os Sargentos na carreira dos QP, gostaríamos de saber a sua opinião relativo as seguintes questões:

Questão 8: Quais são os principais benefícios observados na organização como resultado da formação contínua dos sargentos dos QP? Pode compartilhar algum exemplo de sucesso onde a formação de Sargento dos QP teve um impacto significativo na carreira de um sargento?

R:

Questão 9: Como a formação dos sargentos do Quadro Permanente impactaria a eficácia e a eficiência das operações militares, nos níveis tático, operacional e estratégico? E a nível Administrativo-Logístico?

R:

Questão 10: Na sua opinião, qual seria a melhor estrutura para um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente? Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação de um programa de formação dos sargentos dos Quadros Permanentes?

R:

Questão 11: Como a formação dos sargentos QP poderá contribuir para a cultura organizacional e os valores da instituição militar?

R:

Questão 12: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de desenvolver?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice XIII - Entrevista com 3 militares anónimos sobre o tema da dissertação

A. Respostas as perguntas específicas:

Entrevistado 1

Questão 1: Considera que o programa de formação SEN equilibra o treino físico, técnico e liderança para os sargentos? Justifique.

R: Concordo sim, ou seja, há um equilíbrio entre a parte técnica, física e a liderança porque esses aspetos são de extrema importância para o desempenho das funções de sargentos, então há todo um cuidado na programação dos aspetos acima mencionados.

Questão 2: Como a formação dos sargentos SEN prepara os formandos para suas futuras responsabilidades e funções? Que competências e habilidades são esperadas que os sargentos desenvolvam durante a formação?

R: O curso habilita os formandos com conhecimentos e técnicas profissionais complementares para o exercício das funções próprias da categoria de Sargentos e de acordo com o seu posto.

As competências e habilidades que são esperados durante a formação são os seguintes: comunicação, relações interpessoais, sentido de responsabilidades, resiliência, comprometimento organizacional, comando e liderança, capacidade de planear, resolver problemas, ter pensamento crítico etc.

Questão 3: Como a formação influencia o desenvolvimento de habilidades de liderança entre os sargentos?

R: O curso procura desenvolver nos formandos o sentido de missão no grupo promovendo um ambiente de confiança e respeito, e inspira e motiva o grupo na persecução dos objetivos, ainda inspira e mobiliza os militares no cumprimento dos seus deveres em prol da missão.

Questão 4: Como o programa de formação dos sargentos SEN tem evoluído ao longo dos anos? Quais são as principais mudanças introduzidas e que perspetivas para o programa?

R: Estamos num mundo globalizado em que a evolução das coisas acontecem naturalmente e as formações não fogem a regra seja ela militar ou civil. Uma das mudanças introduzidas é a capacitação dos formadores com o curso de formador que lhe permita desempenhar tal função, metodologias de ensino em que se procura que o formando para além de receber instrução também faça a prática pedagógica como forma de confirmar o aprendido. As perspetivas é

de ter um programa cada vez mais ambicioso dinâmico e que procura ter sempre um nivelamento com as formações ministradas noutras paragens.

Questão 5: Como se incorporam novas tecnologias e métodos de treino no programa de formação?

R: Este é um grande desafio que a instituição tem pela frente para superar, contudo passos estão sendo dados neste sentido.

Questão 6: É comum obter o feedback dos sargentos para melhorarias do programa de formação?

R: Sim é comum e o feedback é dado através de questionários de avaliação da própria formação.

Questão 7: Quais são os desafios enfrentados pela instituição em manter um programa de formação relevante e atualizado?

R: Os desafios é que nos não temos definido uma doutrina própria e muitas das vezes procuramos adaptar o programa ao programa dos países amigos com qual temos cooperação técnico-militar.

Entrevistado 2

Questão 1: Uma das Atribuições da Escola Militar é assegurar a formação militar de sargentos para a prestação de serviço nos quadros permanentes. Quais as dificuldades que a Escola Militar enfrenta em cumprir com essa atribuição?

R: A Escola enquanto estabelecimento de ensino deveria reunir todas as condições, em termos estruturais adequada, de materiais didático, materiais informáticos.

Questão 2: Qual seria o modelo mais adequado para implementação de um programa de formação para sargentos do QP na escola Militar? Numa escala de 1 a 5 como avalia a importância das disciplinas Liderança, Psicologia, Informática, Inglês, História e Geografia Militar de Cabo Verde, no plano curricular da formação dos Sargentos QP?

R: Avalio com a cotação 5, devido a pertinência das disciplinas que são transversais para o processo do crescimento pessoal e profissional, acrescido a sede de adquirir mais

conhecimento que complementam para poder cumprir com os requisitos importantes exigidos a classe e dar o suporte necessário a seu nível.

Questão 3: Existe a tendência para valorizar demasiado a formação para as funções do primeiro nível da carreira, quando ele deverá proporcionar conhecimento que sirva de base a toda a evolução ao longo da carreira. Qual a sua opinião sobre isso?

R: Enquanto profissional devemos buscar sempre mais conhecimentos para alargar as visões, apostar nas ferramentas educativas para capacitar e tornar mais proficiente e realizar missões com destreza e só será possível por meio de realizações de formações. Portanto, cingir nas formações de base não será um caminho viável.

Questão 4: Qual a sua opinião relativa ao aumento do nível de formação técnico-profissional como quesito para o ingresso na carreira de sargento, tendo em conta o Quadro Nacional de Qualificações?

R: Dado do nível dos desafios que se colocam na atualidade e a evolução em todos os sectores, torna mais exigente a capacidade de resposta e proficiência dos sargentos para responder uma situação de emergência e de stress, por isso, faz necessário essas valências.

Questão 5: Como o ensino militar prepara os sargentos para funções de liderança nas Forças Armadas?

R: Através de formações de capacitação conseguidas por meio de parcerias e cursos de promoções para habilitar os sargentos a enfrentarem aos desafios a nível administrativos, estar em condições de ter um nível técnico e também chefiar a seu nível.

Questão 6: É recorrente a afirmação de que a Universidade deverá estar ligada à sociedade. E quanto ao Ensino militar?

R: O ensino militar, foca especificamente para o mundo militar, o seu contingente e restringe e limita a algumas áreas de ensino.

A população militar é originaria da sociedade, são vários inputs e valências oriundo do sector militar que a sociedade pode beber e estabelecer uma boa conexão de rede de ensino. Contudo a essência do ensino militar é ou pode estar restringida devido à sua natureza e essência.

Questão 7: Como avalia a integração entre o ensino militar e o sistema educativo? De que forma as metodologias de ensino híbrido e remoto têm contribuído para mudar o sistema tradicional de formação e ensino?

R: *A metodologia tem sido uma mais-valia no processo de ensino-aprendizagem por que permite o acesso e dá a oportunidade de todos as pessoas terem possibilidade de adquirirem conhecimentos e informações onde estiverem, sem por em causa a qualidade.*

Entrevistado 3

Questão 1: O acesso a formação de Sargentos SEN tem essencialmente origem num processo de seleção de militares oriundos de praças. Qual o maior desafio ou estratégias adotadas para torná-los sargentos, capacitá-los com as competências necessárias para o desempenho de funções nessa categoria?

R: *Após as inscrições e seleção por porte do Comando Pessoal das FA, os selecionados por despachos são encaminhados pelo Centro de Instrução Militar do Morro Branco, Centro de Formação Militar por excelência. O Gabinete de Instrução, em coordenação com o a Direção do centro faz a proposta do corpo de instrutores para ministrarem o Curso de Sargento. Existe um referencial aprovado superiormente pela estrutura das FA, em que os alunos instruídos e avaliados. O maior desafio e formata-los, ou seja, inculcar o espírito e a exigência do curso de sargento, porque muitos chegam no centro com a mentalidade de praça. Essa formatação exige uma liderança forte, tanto no aspeto físico, psíquico e técnico sem descorar da parte humana e dos valores cívicos que são a base da instituição militar. A estratégia é ministrar a formação no cumprimento estritamente do referencial, com uma liderança próxima com base na competência e no exemplo, nunca descorando as missões que o Sargento SEN, após a sua formação na sua unidade de colocação.*

Questão 2: Quais são os valores e a cultura militar (organizacional) promovidos durante a formação? De que maneira esses aspetos são integrados durante a sua formação?

R: *Durante o curso de sargento todos os valores cívicos e militares são instruídos, lecionados, e cultivados diariamente. O aprumo militar, o respeito pelo Hino, Bandeira, Hierarquia militar, a disciplina, a cidadania, o cuidar do próximo, o espírito de corpo, a partilha, o apoio mútuo entre outros, fazem parte do respetivo curso. Estes aspetos são integrados através das aulas teóricas e praticas, trabalhos de grupo, formatura diárias e de revistas, serviço da guarda, estágios, slogans, cânticos motivacionais, etc.*

Questão 3: Quais as maiores dificuldades que normalmente o centro enfrenta na formação dos sargentos SEN, seja ela do programa curricular, metodologia de instrução e seleção de instrutores capacitados, entre outros?

R: *Dentro da realizada cabo-verdiano as dificuldades maiores são de caráter logístico. (ex. materiais como meias e sapatilhas para educação física, reforço alimentar, meios auxiliares de instrução como bussolas, escalímetros, cartas de CV atualizados, equipamento e armamentos obsoletos, salas de aulas devidamente equipadas, etc.). No entanto porque o centro não dispõe de um corpo de instrutores seniores e experientes, também temos tido algumas dificuldades neste nível. Em termos curriculares esta em conformidade com a tarefas que depois vão desempenhar nas unidades com as praças. A metodologia utilização é misto, explicativo (com projeção), demonstrativo (nas salas de aulas no relento), e execução e avaliação pratica dos cursantes.*

Questão 4: O atual modelo de formação do Curso de Formação de Sargentos SEN está adequado às atuais necessidades funcionais das FACV, considerando os conhecimentos que os sargentos adquirem na formação inicial, para o desempenho das suas funções?

R: *Relativamente a formação do Sargento SEN, o atual modelo a meu ver adequa as necessidade e exigência para o sargento em SEN. No entanto para entrar nos quadros das forças armadas exige outras áreas de complementaridade por exemplo em termos de logística e finanças, administração, computação, língua estrangeiras etc., para o sargento entrar em regime de contrato ou QP. O Sargento em SEN, formado é para trabalhar nas subunidades (comandar secções). Tem que ter um bom preparo técnico, físico, psíquico e emocional aliado uma grande preparação humana e elevado espírito iniciativa e de missão.*

Questão 5: Existem estudos pós-formação dos sargentos SEN para medir o impacto do curso na atuação dos novos sargentos nas unidades? Caso houver, como esses feedbacks podem influenciar o planeamento do programa curricular do curso?

R: *Não tenho conhecimento se há estudos. Porque após o término do Curso de Formação de Sargento SEN os alunos promovidos (Furriéis) são colocados em unidades militares por responsabilidade do Comando do Pessoal das FA. O centro já não tem contato direto nem responsabilidade com os furriéis.*

Questão 6: Como o CIMMB lida com formação dos sargentos SEN para os militares oriundos da Guarda Costeira ou que após a formação inicial irão desempenhar funções específicas na guarda costeira?

R: *O CIMMB forma todos segundo o referencial de sargento aprovado superiormente. O CIMMB não forma Sargento da Guarda Costeira. Todos os alunos são formados em Sargento de Polícia Militar. Após a sua formação e colocação no CGC aqueles potenciais quadros vão formar em outros países (Brasil, Portugal, USA, etc.) com parecerias com as forças armadas e neste caso o CGC.*

Questão 7: Quais são as oportunidades de progressão na carreira para um sargento formado pelo SEN?

R: *Depende de vários fatores tais como: Vontade individual, vontade e necessidade das FA, capacidade, física, técnica, psíquica, disciplinar e humana do sargento em SEN ou RV, orçamento da FA, repletamento orgânico, capacitação individual, capacitação institucional, etc., “e muita sorte”.*

B. Respostas as perguntas comuns:

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTAS		
		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
8.	Quais são os principais benefícios observados na organização como resultado da formação contínua dos sargentos do QP? Pode compartilhar algum exemplo de sucesso onde a formação de Sargentos do QP teve um impacto significativo na carreira de um sargento?	Os benefícios são ter uma FA cada vez mais coesa com sargentos capazes de liderar, comandar, desempenhando funções de relevância, seja dentro ou fora da instituição. O exemplo que eu posso dar é o contributo dados pelos nossos Sargentos que frequentaram o curso de sargentos da ESE em Portugal, que tiveram uma carreira sólida e contribuíram para o desenvolvimento de vários serviços na instituição castrense.	A formação contínua dos sargentos dos Quadros de Pessoal (QP) traz uma série de benefícios para as organizações, especialmente em contextos militares e paramilitares. Esses benefícios são categorizados em diversas áreas, incluindo desenvolvimento profissional, melhoria na eficácia operacional e fortalecimento da liderança. Os cursos de promoção, curso de especialização ou qualificação, estágio, o nosso sargento do QP tem evoluído para dar resposta dentro da organização e bem como aumentando as suas Competência as e Habilidade Atitudes para desempenho das suas funções.	Os principais benefícios da formação contínua é ter uma classe de Sargentos do QP das FA, capacitada para desempenhas as suas funções tanto operacionais como administrativas com um alto nível de performance e profissionalismo sabendo que a classe de sargento é o pilar de qualquer forças armadas. Não gosto de particularizar, mas existe vários exemplos nas nossa FA. No entanto devo partilhar um caso específico de um Sargento Principal a desempenhar o cargo de Diretor da Cadeia Civil na Praia. Isso só é possível pela formação e competência desse Sargento do QP. Constitui um motivo de orgulho e reconhecimento para a classe de Sargentos e das FA.
9.	Como a formação dos sargentos do Quadro Permanente impactaria a eficácia e a eficiência das operações militares, nos níveis tático, operacional e estratégico? E a nível	Os Sargentos são o elo de ligação fundamental entre a decisão e a execução. Supervisionam e comandam equipas, nomeadamente Secções, criando as sinergias necessárias, para que os Militares sobre o seu comando possuam as competências certas e os conhecimentos técnico-táticos que possibilitem o	A formação dos sargentos do Quadro Permanente é um aspeto crucial para o desenvolvimento das capacidades militares de uma nação. Os sargentos desempenham um papel vital nas operações militares, atuando como Líderes	A meu ver em termos estratégicos não revejo muito esse impacto. No entanto a formação e capacitação técnica, cultural, físico, psicológica, administrativo e logístico tem um impacto direto nos resultados tanto a nível operacional como

	Administrativo-Logístico?	cumprimento dos objetivos traçados. E tudo isto é graças as formações e ações de capacitação que são submetidos ao longo da carreira. Mas neste campo ainda estamos aquém da expectativa pois não temos um curso de formação de sargentos do QP.	intermediários entre os oficiais superiores e as tropas. A qualidade da formação que você recebe pode impactar diretamente a eficácia e eficiência das operações em diferentes níveis: tático, operacional e estratégico, além de influência na administração e logística.	tático. A nível administrativo e logístico os resultados são mais evidentes tem em conta que a classe de Sargentos é a força motora em termos logística em qualquer unidade militar.
10.	Na sua opinião, qual seria a melhor estrutura para um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente? Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação de um programa de formação dos sargentos do Quadro Permanente?	Um programa de formação de sargentos do Quadro Permanente deve incluir as seguintes componentes: Formação geral e científica, Formação técnica, Formação em contexto de trabalho, Formação adicional. Relativamente aos desafios na implementação de formação dos Sargentos do QP acredito que são questões que precisam ser respondidas ao mais alto nível, pois penso que dali é que devem sair o planeamento para que se possa alcançar o desejável relativamente a formação dos sargentos QP	A formação de sargentos do Quadro Permanente é uma parte crucial da estrutura militar, pois esses profissionais desempenham papéis fundamentais na liderança e na execução das operações. Um programa de formação eficaz deve ser abrangente, integrando conhecimentos teóricos e práticos, além de desenvolver habilidades interpessoais e de liderança.	Na minha opinião seria um Programa que abarca-se quatro pilares fundamentais (Operacional e Tático; Logística e Finanças; Cultural; Técnico). Porque como sendo são FA de CV umas forças armadas pequenas deveríamos incutir todas essas valências na formação e capacitação no nosso Sargentos do QP. Desafios: 1º - São de caráter financeiros e orçamentais em primeiro lugar. 2º - Não há uma Escola de formação de Sargento como existe noutros países. 3º - As prioridades do país não estão voltadas para formação e integração de muitos sargentos no QP.
11.	Como a formação dos sargentos QP poderá contribuir para a cultura organizacional	A formação dos sargentos QP pode contribuir para a cultura organizacional e os valores da instituição militar, ao desenhar um modelo de formação adaptado a esses	A formação dos sargentos do Quadro Permanente (QP) é um aspeto crucial dentro das instituições militares, pois esses	Tendo a classe de Sargentos bem capacitado em termos formativos, elevaria os níveis de cultura militar, elevaria a

	<p>e os valores da instituição militar?</p>	<p>valores e cultura. Uma cultura organizacional positiva, pois todos compreendem os objetivos e o seu papel para alcançar o sucesso da organização</p>	<p>profissionais desempenham papéis fundamentais na liderança e na execução de diversas funções operacionais. A formação adequada não apenas prepara os sargentos para suas responsabilidades técnicas, mas também molda sua compreensão e adesão aos valores e à cultura organizacional da instituição militar.</p>	<p>imagem da instituição militar, elevaria a credibilidade da classe de sargentos e das FA perante a sociedade civil e a nação cabo-verdiana. Uma classe de sargentos capacitados, competente, organizado, são um exemplo para os oficiais, praças e civis que trabalham nas FA.</p>
<p>12.</p>	<p>Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?</p>	<p>praticamente relativamente ao tema penso que foi abordado tudo.</p>	<p>Um aspeto que muitas vezes não é suficientemente abordado em discussões e análises é a importância da reflexão crítica. A capacidade de avaliar informações, questionar suposições e considerar múltiplas perspetivas é fundamental para uma compreensão mais profunda de qualquer assunto. Isso se aplica tanto em contextos académicos quanto em situações do dia a dia, onde decisões informadas são necessárias</p>	<p>Sim seria em relação as funções e remunerações na classe dos sargentos. Defendo que quando se exerce uma função acima do posto deve ser devidamente remunerado. Ou seja, um sargento que desempenha funções acima do seu posto segundo orgânica deve vencer o ordenado e as regalias corresponde a que esta definido na orgânica, da mesma forma que é exercida na classe dos oficiais.</p>