

# **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**A formação contínua na PSP: o seu impacto no  
desempenho e satisfação pessoal dos polícias**

**Autor(a): Jorge Manuel Mateus Soares**

**Orientador(a): Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira**

**Relatório Final - II Curso de Comando e Direção Policial**

**Lisboa, 20 de junho de 2016**



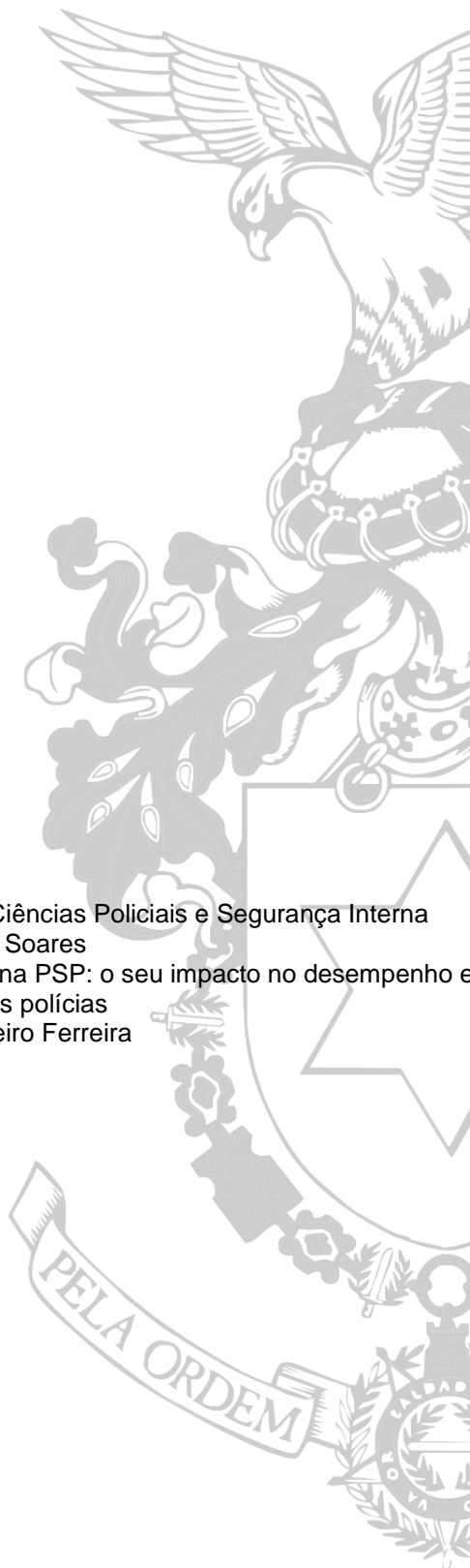
**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**

Jorge Manuel Mateus Soares  
Comissário n.º 135177

**Relatório Final**  
II Curso de Comando e Direção Policial

**A formação contínua na PSP: o seu impacto no  
desempenho e satisfação pessoal dos polícias**

Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna no âmbito do II Curso de Comando e Direção Policial, elaborado sob a orientação do Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
Autor: Jorge Manuel Mateus Soares  
Título da obra: A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias  
Orientador: Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira  
Local de edição: Lisboa  
Data de edição: 20 de junho de 2016





## DEDICATÓRIA

*Aos meus filhos e mulher,  
Marina, João e Rosalina.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda a minha família pela ausência, pela falta de comparência e por tudo aquilo que os privei durante estes longos tempos de dedicação extrema a esta tarefa.

Ao meu orientador e estimado Amigo, Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira, desde há longa data, pela coragem, pela elegância, pela competência, pela categoria e superior disponibilidade, pela disposição e apoio sem limites, sem rodeios, pelos conselhos e sobretudo por tudo, pela incomensurável ajuda e sabedoria que coloca em tudo aquilo em que se empenha e que apoia. Simplesmente obrigado Amigo.

Aos meus estimados colegas de curso, por tudo o que me ajudaram a ver, muitas vezes a repensar a forma, o modo, a atitude, agradeço-vos os momentos partilhados e desejo-vos bom trabalho, sim bom trabalho, pois só daí conheço a possibilidade de se ter alguma sorte. Todos mereceis sorte, obrigado.

O meu reconhecimento aos excelentes profissionais que temos em todos os serviços, dos estabelecimentos de ensino à DN, passando pelos Comandos, em especial o de Santarém e de Lisboa, pois sem eles o nosso trabalho seria bem mais difícil.

E para todos aqueles que de uma ou de outra forma colaboraram, ajudaram, incentivaram, estimularam, “opinaram”, criticaram, enfim, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Tendo sido realizada no âmbito do relatório final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, esta investigação visou conhecer o grau de satisfação dos polícias do Comando Distrital de Polícia de Santarém relativamente à formação contínua que lhes foi ministrada pela Instituição nos últimos cinco anos.

Para a consumação do nosso desiderato, optámos por um modelo de investigação quantitativa, e enquanto opção estratégica, por um estudo de caso. O estudo de caso incidiu num inquérito por questionário aplicado a um universo de 146 polícias do CDSTR, os quais foram convidados a participar no desafio de avaliarem a formação recebida nos últimos cinco anos. Depois de validado o questionário, procedeu-se à realização do inquérito, tendo sido recolhidas 130 respostas correspondendo, portanto, à nossa amostra.

Do tratamento e análise dos dados recolhidos, foi-nos possível concluir através dos dados da amostra, uma grande concordância relativamente à influência positiva da formação ministrada pelo CDSTR nos últimos cinco anos. De facto, todas as hipóteses formuladas na nossa investigação foram confirmadas com margem significativa. Verificou-se uma grande adesão e concordância ao processo formativo implementado no CDSTR, apesar de o efetivo indicar por larga maioria, não ser envolvido no levantamento das necessidades de formação. Dos resultados apurados, constata-se também a vontade do efetivo da amostra continuar interessado em efetuar ações de formação de índole predominantemente técnico policial, mas também de outras. Verifica-se, ainda, a menção gratificante relativa à disponibilidade, profissionalismo e conhecimento dos formadores e do seu envolvimento no processo formativo no período em análise.

Palavras-chave: formação, formação profissional, formação contínua, levantamento de necessidades de formação.

## *ABSTRACT*

Having been held in the end of the 2nd Commando Course and Police Directorate report, this research aimed to know the satisfaction's degree of the District Police Command of Santarém (CDSTR) regarding the training that was given to them by the institution in the last five years.

In order to achieve our goal, we have chosen a quantitative research model, and as a strategic option, a case study. The case study focused on a survey applied to a universe of 146 policeman from CDSTR, which were asked to respond to the challenge of evaluating the training received for the last five years. Meanwhile we collected and validated 130 surveys, which were considered as our sample.

With data's processing and analysis, we were able to conclude that exists a large correlation with the positive influence of training provided by CDSTR for the past five years. In fact, all the assumptions made in our research were confirmed by a significant margin. There was a great support and agreement to the training process implemented in CDSTR, besides the fact that the large majority that responded, haven't been involved in raising training needs. Can be concluded that the respondents are interested not only in training activities predominantly of police technical nature, but also in others. Lastly, could be verified a rewarding mention on the trainer's availability, professionalism and knowledge and their involvement in the training process during the period in analysis.



## ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo.....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Índice geral.....	v
Índice de tabelas .....	vii
Índice de gráficos .....	viii
Índice de siglas .....	x

## PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Temática e título.....	1
1.2 Contexto da investigação .....	2
1.3 Problemática da investigação.....	3
1.3.1 Pergunta de partida .....	3
1.3.2 Perguntas derivadas.....	3
1.4 Objetivos do estudo.....	4
1.5 Hipóteses do estudo.....	4
1.6 Metodologia.....	5
1.7 Síntese dos capítulos .....	6
CAPÍTULO 2 – A FORMAÇÃO E A APRENDIZAGEM NA PSP .....	7
2.1 Introdução .....	7
2.2 Normativos de formação na PSP .....	8
2.3 Formação para adultos.....	14
2.4 Levantamento de necessidades de formação como instrumento estratégico do processo formativo da PSP .....	16
2.5 Síntese .....	22

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DESCRITIVA DA FORMAÇÃO MINISTRADA NO COMANDO DISTRITAL DE POLÍCIA DE SANTARÉM .....	24
3.1 Introdução .....	24
3.2 Formação no CDSTR .....	25
3.2.1 Número de formandos .....	28
3.2.2 Número de formadores .....	29
3.2.3 Recursos utilizados.....	29
3.3 Natureza e peso relativo das formações .....	30
3.4 Síntese .....	32
<b>PARTE II - PRÁTICA</b>	
CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....	33
4.1 Introdução .....	33
4.2 Objetivos do caso prático .....	33
4.3 Hipóteses práticas.....	34
4.4 Metodologia de investigação .....	34
4.4.1 Questionário .....	35
4.4.1.1 Validação e pré-teste .....	35
4.4.1.2 Questionário final .....	36
4.5 Caracterização do universo e dimensão da amostra .....	37
4.5.1 Os dados da amostra .....	38
4.6 Análise de resultados .....	39
4.6.1 Análise sociodemográfica da população inquirida.....	39
4.6.2 Apresentação dos resultados relativos à problemática da avaliação da formação .....	42
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
5.1 Introdução .....	55
5.2 Verificação das hipóteses.....	55
5.3 Resposta ao problema da investigação.....	56

5.4 Resposta à pergunta de partida .....	57
5.5 Conclusões finais .....	57
5.6 Recomendações .....	58
5.7 Limitações da investigação e investigações futuras .....	59
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>DOCUMENTOS INTERNOS DA PSP .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
Anexo 1 – N.º de horas de formação e de formandos a nível nacional .....	66
Anexo 2 – Tipo de ações - duração .....	68
Anexo 3 – Autorização para que o CDSTR forneça dados relativos à formação ..	70
Anexo 4 – Autorização para aplicação de um inquérito por questionário .....	73
Anexo 5 – Autorização para efetuar entrevista .....	75
Anexo 6 – Autorização para contactar o DF da DN para recolha de dados .....	77
Anexo 7 – Guião de entrevista ao Diretor do DF .....	79
Anexo 8 – Questionário .....	82
Anexo 9 – Portefólio de formações pretendidas .....	90
<b>TABELAS .....</b>	<b>91</b>
Tabela 1 - Quadro de efetivos do CDSTR dos últimos 5 anos .....	93
Tabela 2 - Síntese da amostra do questionário .....	95
Tabela 3 - Análise às questões II. 7 e II. 8 .....	97
Tabela 4 - Agrupamento das questões por hipótese .....	99
Tabela 5 - Análise às questões II. 16 e II. 17 .....	101
Tabela 6 - Análise às questões II. 18, II. 19 e II. 20 .....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: N.º de ações ministradas.....	27
Gráfico 2: N.º de horas de formação ministradas .....	28
Gráfico 3: N.º de formandos.....	28
Gráfico 4: N.º de formadores .....	29
Gráfico 5: N.º de horas de formação ministradas.....	31
Gráfico 6: N.º médio de horas formação por formando.....	31
Gráfico 7: N.º de dias de trabalho .....	31
Gráfico 8: N.º de anos de trabalho .....	31
Gráfico 9: Origem da amostra.....	38
Gráfico 10: Género. ....	39
Gráfico 11: Categoria .....	40
Gráfico 12: Idade. ....	40
Gráfico 13: Habilitações literárias .....	41
Gráfico 14: Funções.....	41
Gráfico 15: N.º de anos de desempenho defunções.....	42
Gráfico 16: Formando-formador-ambos.....	42
Gráfico 17: Adequado n.º de formandos nas ações de formação. ....	43
Gráfico 18: Processo de comunicação .....	43
Gráfico 19: Adequação dos conteúdos. ....	44
Gráfico 20: Recursos pedagógicos adequados. ....	44
Gráfico 21: Métodos pedagógicos .....	45
Gráfico 22: Avaliação.....	45
Gráfico 23: Demonstração de conhecimentos. ....	46
Gráfico 24: Competências equalificações. ....	46
Gráfico 25: Aquisição de conhecimentos.....	47

Gráfico 26: Melhoria dedesempenho. ....	47
Gráfico 27: Envolvimento com a organização.....	48
Gráfico 28: Dedicção ao trabalho.....	48
Gráfico 29: Desempenho profissional. ....	49
Gráfico 30: Autoestima e autorrealizaçõ ..... 49	49
Gráfico 31: Levantamento de necessidades de formação. ....	50
Gráfico 32: Intervenção no levantamento de necessidades de formação.....	50
Gráfico 33: Planos de formação anuais. ....	51
Gráfico 34: Expetativas como formando. ....	51
Gráfico 35: Aumento da confiança no desempenho profissional. ....	52
Gráfico 36: N.º de horas de formação – n.º de formandos.....	66
Gráfico 37: Tipo de ações - duração.....	68

## **ÍNDICE DE SIGLAS**

Glossário de Abreviaturas e Siglas:

CCDP – Curso de Comando e Direção Policial

CDSTR – Comando Distrital de Polícia de Santarém

CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos

DBF – Diretiva Base da Formação

DEPFORM – Departamento de Formação

DNPSP – Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública

EPP – Escola Prática de Polícia

EPPSP – Estatuto Profissional da Polícia de Segurança Pública

GIVeRH – Gestão Integrada de Vencimentos e Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

LNF – Levantamento de Necessidades de Formação

MIPP – Modelo Integrado Policiamento de Proximidade

NEP – Norma de Execução Permanente

OS – Ordem de Serviço

PAF – Plano Anual de Formação

POPH – Plano Operacional de Potencial Humano

PSP – Polícia de Segurança Pública

RVD – Avaliação de Riscos e Violência Doméstica

SEI – Sistema Estratégico de Informação

SIREC - Sistema Integrado de Receita

SIRESP - Sistema Integrado das Redes de Emergência e Segurança de Portugal

TIP – Técnicas de Intervenção Policial

VD – Violência Doméstica

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMÁTICA E TÍTULO

“Não é por demais salientar que os recursos humanos são os ativos mais importantes de uma nação, instituição ou empresa, pelo que a sua satisfação e motivação devem fazer parte das preocupações permanentes dos seus administradores. O potencial criativo e inovador dos portugueses é enorme – a História assim o demonstra.” (Torres, J. 2014, p. 186).

Após analisadas várias temáticas e esforço de pesquisa apurado, optámos por direcionar-nos para uma área que nos diz muito. A da formação, pela importância e relevância que assume no contexto e sociedade atuais e por se tratar de uma temática sobre a qual nos debruçámos ao longo de vários anos, especialmente enquanto formadores na Escola Prática de Polícia, em Torres Novas.

A gestão dos recursos humanos tornou-se, nos tempos contemporâneos, um assunto deveras importante dada a nova filosofia relativa ao valor dos mesmos. Se até há pouco a estratégia passava por concentrar-se na capacidade financeira e de *marketing*, atualmente concentra-se na qualidade dos recursos humanos e na qualidade da gestão.

A formação e atualização de conhecimentos tornou-se imprescindível para não se dizer crucial, na preparação e atualização dos quadros humanos.

Neste sentido, o título do presente estudo reflete de forma sucinta o alcance que pretendemos atingir com a nossa investigação, sendo que, no essencial, esta visa avaliar a forma como a formação ministrada tem contribuído para o desenvolvimento das qualificações profissionais dos elementos policiais e, cumulativamente, como tem concorrido para a satisfação e motivação dos polícias.

A Polícia de Segurança Pública (PSP) desde há alguns anos a esta parte, tem alargado a diversidade temática da formação ministrada e, simultaneamente, intensificado quer a formação contínua quer a de especialização aos seus profissionais.

O presente trabalho materializar-se-á num estudo de caso a realizar na área territorial do Comando Distrital de Polícia de Santarém (CDSTR).

## **1.2 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO**

Num passado ainda não muito longínquo, o fator relacionado com os equipamentos e a tecnologia assumiam um papel estratégico no desenvolvimento e contributo para a riqueza e grandeza das nações.

Hoje, com o desenvolvimento de novas teorias ou de conceitos como por exemplo “o potencial humano”, os recursos humanos assumiram uma importância estratégica e insubstituível.

Efetivamente, as tecnologias de informação e comunicação revolucionaram todo o pensamento contemporâneo, levando o gestor de recursos humanos a considerar este fator como a essência da modernidade e a alavanca das empresas para acompanhar a competitividade e a capacidade de sobreviver e vencer os desafios permanentes e cada vez mais exigentes do mundo atual, garantindo a indispensável competitividade desses mesmos recursos.

Na atualidade, a formação assume um papel crucial e de incomensurável valor para a gestão de recursos humanos, dado a mudança de paradigma verificada nos últimos anos ou mesmo décadas.

A formação tem um papel importantíssimo para a PSP, tendo privilégios estatutários, designadamente no preâmbulo do Estatuto Profissional da PSP (Decreto-Lei 243/2015, de 19 de outubro) e artigos 74.º, 75.º, 82.º, 84.º, 87.º, e 121.º, entre outros, sendo obrigatória a frequência mínima de 15 horas anuais de formação nos termos a regulamentar.

Neste contexto, a formação assume um papel determinante na PSP para também ela poder continuar a dar passos seguros e decisivos para cumprir a sua missão e manter a confiança que uma Instituição precisa para continuar a perdurar no tempo.

A formação na PSP é regulada pela Norma de Execução Permanente (NEP) com o n.º RH/DEPFORM/01/01, datada de 30/04/2008. Esta norma contém a regulação existente para por em prática os objetivos da PSP relacionados com a ministração da formação aos seus quadros.



Existe também uma circular com o n.º de registo DF\_01\_2011, datada de 19/12/2011, que visa, fundamentalmente, interligar o Departamento de Formação com o Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, através do sistema de Gestão Integrada de Vencimentos e Recursos Humanos (GIVeRH), por forma a otimizar os registos e o controlo da formação para efeitos de concursos e racionalização de recursos, sem prejuízo do cumprimento da NEP acima referida sobre a formação.

Um fator impulsionador para a realização desta investigação alicerça-se na imposição decorrente da conjugação da Portaria n.º 199/2014, de 03 de outubro, que aprovou as várias dimensões do Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), e do normativo interno regulador do CCDP.<sup>1</sup>

### **1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO**

Percorrido todo este caminho, importa operacionalizar a nossa investigação, identificando as grandes questões que pretendemos procurar responder.

Nesta fase exploratória, introduzida que foi a temática de investigação e o título que a identifica, é-lhe agora subsequente a formulação das questões de investigação (Sarmiento, 2013).

#### **1.3.1 PERGUNTA DE PARTIDA**

Neste contexto, esta investigação procura dar resposta à seguinte questão de partida:

Qual é o grau de satisfação dos polícias do CDSTR relativamente à formação contínua que lhes foi ministrada pela Instituição, nos últimos 5 anos?

#### **1.3.2 PERGUNTAS DERIVADAS**

Estabelecida a pergunta de partida, torna-se necessário definir os limites das questões derivadas que decorrem da pergunta de partida, precisamente em ordem a elevar as probabilidades de se chegar a uma mais cabal resposta à **questão primeira**.

Assim, identificam-se as perguntas derivadas seguintes:

---

<sup>1</sup> Aprovado pelo Despacho n.º 18/GDN/2014, publicado na Ordem de Serviço (OS) n.º 157 – B, II Parte e OS n.º 41 – A, I Parte B, ambas de 14 de outubro de 2014 e republicado com alterações em 06 de novembro de 2014, bem como Despacho n.º 01GDN/PSP, de 1 fevereiro de 2016.

PD 1: A oferta de formação satisfaz as necessidades e expectativas dos elementos policiais?

PD 2: A formação recebida pelos elementos policiais corresponde às suas reais necessidades, face às funções desempenhadas?

PD 3: A formação contínua ministrada aos polícias configura/constitui um dos fatores motivacionais no respetivo desempenho de funções?

#### **1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO**

Na sequência lógica sustentada por Sarmiento (2013, p. 13), estabelecido o tema, o seu objeto e as perguntas de partida e derivadas, emergem os objetivos da investigação, os quais “...originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir.”

Alicerçado na questão de partida e nas perguntas formuladas, pretende-se com a investigação em apreço atingir o objetivo geral seguinte:

Avaliar a satisfação dos polícias do CDSTR, relativamente à formação contínua que lhes foi ministrada nos últimos cinco anos.

Dentro deste objetivo geral, é possível proceder à decomposição noutros denominados específicos, cuja satisfação, em sede de investigação, determinarão a sua integral prossecução.

Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

1. Determinar se a oferta formativa do CDSTR correspondeu às expectativas dos polícias, em termos de necessidades.
2. Determinar se o âmbito/abrangência e qualidade da formação recebida assumem relevância para as funções que os polícias desempenham.
3. Determinar se, e em que medida, a formação contínua ministrada aos elementos policiais se consubstancia como um dos fatores motivacionais.

#### **1.5. HIPÓTESES DO ESTUDO**

Sarmiento (2013, p. 13), sustenta que “as hipóteses são proposições conjeturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”, cuja validade deverá, em sede de investigação, ser confirmada ou infirmada, justamente porque a hipótese de investigação é “... temporária e provisória (...).”

Assim, enquanto hipóteses práticas de investigação, consideramos as seguintes:

**Hipóteses práticas:**

HP 1. O CDSTR identifica adequadamente as necessidades de formação dos seus efetivos policiais.

HP 2. O tipo e qualidade da formação ministrada pelo CDSTR contribui para a melhoria dos níveis de desempenho dos elementos policiais.

HP 3. A formação ministrada pelo CDSTR assume relevância na manutenção ou incremento dos níveis motivacionais dos seus profissionais.

HP 4. Em geral, a formação ministrada pelo CDSTR é considerada útil pelos elementos policiais.

## **1.6. METODOLOGIA**

A revisão da literatura, sobre o tema da investigação, constitui-se enquanto “(...) pilar do edifício de investigação (...)” (Sarmento, 2013, p. 178).

Após o estudo acerca do estado da arte do tema em investigação, na qual pretender-se-á estabelecer o quadro concetual e, assim, a base teórica da investigação (Sarmento, 2013), passar-se-á, num momento subsequente, à materialização do trabalho de investigação empírico, justamente em ordem a responder à pergunta inicial, àquelas que lhe são derivadas, e à satisfação dos objetivos.

Com este desiderato, pretende-se utilizar o método qualitativo através da recolha de dados primários e secundários, e informações relativas à formação ministrada na PSP, junto de fontes quer primárias, quer secundárias.

Ainda neste domínio, utilizar-se-á principalmente o método quantitativo, por referência aos dados formais obtidos no inquérito que se irá aplicar às carreiras de Chefes e de Agentes.

Considera-se, nesta fase, que os inquéritos constituirão um valor acrescentado para a investigação, porquanto permitirão ter acesso a profissionais das carreiras de Chefes e de Agentes, os quais poderão dar um contributo para a aquisição de “(...) elementos de reflexão muito ricos” e “compreender e aprofundar o conhecimento (...)” sobre os factos em estudo (Sarmento, 2013, p. 31).

Naturalmente, será desenvolvido e validado um guião de inquérito por questionário a ser aplicado e, conforme referido anteriormente, os resultados desses inquéritos serão submetidos a análise quantitativa (Sarmiento, 2013).

## **1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

O presente trabalho encontra-se subdividido por duas partes, sendo estas depois organizadas em capítulos.

A primeira parte contém três capítulos, nos quais apresentamos a introdução e o enquadramento temático, conceptual e teórico da nossa investigação.

No capítulo 1 e para além da introdução e enquadramento do tema, apresentamos e justificamos a nossa investigação.

No capítulo 2 abordamos diversos conceitos relacionados com a formação e aprendizagem ao longo da vida, particularizando o caso da PSP, incluindo o levantamento e necessidades de formação, o qual consideramos um instrumento estratégico e crucial para o sucesso do processo formativo.

No capítulo 3 efetuámos uma análise descritiva da formação ministrada no CDSTR. De seguida apresentamos dados globais de todo o processo formativo desenvolvido no referido Comando.

Na segunda parte do nosso estudo, que está dividida em dois capítulos, apresentámos o nosso estudo empírico.

O capítulo 4 é iniciado com a definição dos objetivos da investigação e a metodologia de trabalho, nomeadamente a forma de recolha dos dados. Descreve-se o universo que serviu de base à realização da investigação e é indicada e justificada a dimensão da amostra. Concluimos com a interpretação e análise dos resultados obtidos.

No derradeiro capítulo 5, são apresentadas as conclusões e recomendações. Entre estas, merece destaque a verificação das hipóteses, a confirmação dos objetivos e as respostas às perguntas formuladas para a investigação. No final, é feita uma às limitações da investigação e são apresentadas propostas para eventuais investigações futuras.

## CAPÍTULO 2

### A FORMAÇÃO E A APRENDIZAGEM NA PSP

#### 2.1 INTRODUÇÃO

Segundo Ferreira, (2014, p. 4) “A política formativa policial visa dotar os profissionais da PSP de competências e qualificações que respondam aos novos desafios, através da criação de um sistema coerente, dinâmico e flexível que permita às unidades orgânicas autonomia na execução dos seus projetos de formação e a cada profissional desenhar o seu currículo de acordo com as suas motivações e expectativas.”

Mais adiante, o mesmo autor (p. 20) afirma que “Este princípio vem ao encontro do atual paradigma da formação ao longo da vida, em detrimento do antecedente, formação para toda a vida.”

Contrariamente ao que acontecia há algumas décadas atrás, a formação nas empresas e nas instituições tem que ter um cariz permanentemente reativo e proativo, dado que a evolução tecnológica e a crescente competitividade assim o exigem.

Para Ferreira & Moreira (2014), a formação dos elementos policiais terá que contemplar e ter em atenção as relações e interdependências entre o conhecimento técnico, mas também as exigências e condicionalismos da prática quotidiana da profissão policial.

De forma a haver lugar à construção e desenvolvimento deste perfil, importa que a formação em desenvolvimento na PSP se fundamente num projeto pedagógico sustentado, flexível, inovador e capaz de mobilizar os diferentes públicos, as suas vivências e saberes e de ultrapassar ou diminuir resistências (Ferreira & Moreira 2014).

A importância da formação na PSP é elevada, sendo sinónimo disso as diversas referências, em diferentes instrumentos legais, a essa temática, tais como o estatuto profissional,<sup>2</sup> o regulamento de avaliação de serviço,<sup>3</sup> o processo de avaliação curricular,<sup>4</sup> entre outros.

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 243/, de 19 de outubro.

<sup>3</sup> Artigo 121.º do EPPSP.

<sup>4</sup> Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto.

Na parte preambular do referido estatuto, “(...) é fixado um número mínimo de horas de formação a frequentar por todos os polícias, procurando-se assegurar que, em relação às matérias relevantes para o desempenho da função, todos os polícias recebam, anualmente, formação atualizada e adequada à categoria em que se encontram.”<sup>5</sup>

Existe uma preocupação permanente, quer da tutela, que se manifesta através dos principais instrumentais reguladores<sup>6</sup> da atividade da PSP, quer por parte da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública,<sup>7</sup> que de forma estruturada dirige, regula e garante a execução da formação na Instituição.

No seguimento do que se mencionou, no relatório de atividades de 2015 do Departamento de Formação (DF) da Direção Nacional (DN) da PSP, menciona-se que “A formação e valorização dos recursos humanos da PSP constituem um dos principais objetivos e fatores essenciais de mudança, que permitem não só o reforço da sua motivação, como ainda o desenvolvimento de competências e qualificações individuais, adequando-as às necessidades e missão da PSP.”

Continuando, já no relatório de atividades de 2012 do referido DF, se referia que “É, sem dúvida, pela via da formação e qualificação dos serviços e dos funcionários, a par do uso adequado das novas tecnologias, que as organizações alcançam um melhor desempenho e cumprem com excelência a sua missão.”

Os Comandos, as Unidades Especiais e os Estabelecimentos de Ensino, também são parte integrante dos instrumentos de gestão e execução do processo formativo na PSP, cujas características muito próprias da organização impõem uma aposta forte na descentralização da execução da formação.

## **2.2 NORMATIVOS DE FORMAÇÃO NA PSP**

O presente estatuto profissional da PSP (EPPSP), Decreto-Lei n.º 243/1015, de 19 de outubro, define que “(...) a formação policial é o processo global, coerente e integrado, através do qual os polícias adquirem e desenvolvem capacidades e competências para o exercício da sua atividade profissional, e do qual resulta a adoção de atitudes e comportamentos adequados e adaptados aos conteúdos

---

<sup>5</sup> 7.º § do preâmbulo do EPPSP.

<sup>6</sup> EPPSP, Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto e Portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro.

<sup>7</sup> Diretiva Base da Formação (DBF).

funcionais das respetivas categorias, abrangendo componentes de natureza técnico-policial, científica, cultural e de aptidão física.”<sup>8</sup>

Neste sentido, o EPPSP define os vários tipos de formação ministrados na PSP, designadamente as formações iniciais, de promoção, contínuas ou de atualização e de especialização para as diferentes carreiras profissionais.<sup>9</sup>

Numa outra referência, o EPPSP estabelece que todos os polícias são obrigados a frequentar, no mínimo, 15 horas de formação por ano.<sup>10</sup>

Na Administração Pública, onde a PSP se insere, as regras e princípios que regem a formação profissional estão consagrados no Decreto-Lei n.º 50/1998, de 11 de março.

À luz deste diploma legal, “(...) entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, ..., se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.”<sup>11</sup>

Também a Resolução do Conselho de Ministros de 12 de maio de 2004 referente à “Proposta de Lei da Formação Profissional”, define como formação profissional o “processo global e permanente, através do qual as pessoas adquirem ou aprofundam competências profissionais e relacionais, designadamente conhecimentos, capacidades e atitudes, com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais, a uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua empregabilidade.”<sup>12</sup>

As funções policiais têm-se alterado nas últimas décadas de modo quantitativo e qualitativo. Isto porque o desenvolvimento acentuado que se tem verificado nas últimas décadas na sociedade portuguesa, mormente nas vertentes política, cultural e económica, tem colocado novos desafios às instituições públicas, em termos gerais, e, em especial, às organizações policiais que, por força da sua

---

<sup>8</sup> Artigo 121.º, n.º 1 do EPPSP.

<sup>9</sup> Artigo 121.º, n.º 4 do EPPSP.

<sup>10</sup> Artigo 121.º, n.º 2 do EPPSP.

<sup>11</sup> Artigo 3.º, do DL 50/1998, de 11 de março.

<sup>12</sup> Artigo 2.º da Resolução do conselho de ministros de 12 de maio de 2004.

missão, são responsáveis, em primeira linha, pela resolução de todo o tipo de convulsão e conflitualidade socialmente relevantes, no pressuposto permanente do uso mínimo de força. E na prossecução deste desígnio, a formação assume um papel fundamental.

Na PSP, a formação tem procurado acompanhar os desenvolvimentos do mandato policial no domínio das novas competências de investigação criminal e tem acentuado o foco em técnicas proativas de prevenção.

A política formativa policial visa dotar os profissionais da PSP de competências e qualificações que respondam aos novos desafios, através da criação de um sistema coerente, dinâmico e flexível que permita às unidades orgânicas autonomia na execução dos seus projetos de formação e a cada profissional desenhar o seu currículo de acordo com as suas motivações e expectativas.

O atual EPPSP faz diversas referências à formação, no seu sentido mais amplo e específico, algumas das quais merecem destaque, a saber:

- Estabelece-se a imperatividade da formação específica,<sup>13</sup> como condição de ingresso nas diferentes carreiras da PSP.
- Sobre a condição policial estipula-se a disponibilidade permanente para o serviço bem como para a formação e para o treino.<sup>14</sup>
- No âmbito dos deveres profissionais estatui-se que os polícias devem, de forma permanente, utilizar e desenvolver a sua aptidão, competência e formação profissional.<sup>15</sup>
- Em relação ao uso e porte de arma estabelece-se “que os polícias têm direito ao uso e porte de armas e munições de qualquer tipo, desde que distribuídas pelo Estado, e estão sujeitos a um plano de formação e de certificação constituído por provas teóricas e práticas de tiro.”<sup>16</sup>
- Acerca do horário e duração semanal de trabalho<sup>17</sup>, - refere-se que nele se incluem os períodos destinados a atividades complementares de aperfeiçoamento técnico-policial, designadamente ações de formação e treino.

---

<sup>13</sup> Artigo 3.º do EPPSP.

<sup>14</sup> Artigo 4.º, n.º 2, al. f) do EPPSP.

<sup>15</sup> Artigo 10.º, n.º 1, do EPPSP.

<sup>16</sup> Artigo 25.º, n.º 1, do EPPSP.

<sup>17</sup> Artigo 57.º, n.º 1, do EPPSP.



- Para o exercício de cargos menciona-se que “os polícias com formação e experiência adequadas podem ser nomeados para cargo a que corresponda categoria superior à que possuem.”<sup>18</sup>
- No ingresso em determinadas categorias é exigido um número mínimo de horas de formação.<sup>19</sup>
- Nas colocações por convite indica-se a possibilidade de ser exigida formação e experiência específicas.<sup>20</sup>
- No anexo I do estatuto, que identifica os conteúdos funcionais das diversas categorias, menciona-se a questão da formação de forma transversal a todas elas.<sup>21</sup>

Para Cowling & Mailer, (2003, p. 103) “quando se fala de formação, fala-se também de aprendizagem, sendo os conceitos complementares.” Cowling & Mailer, (2003), referem que os conceitos de formação incluem modificação, integração e desenvolvimento, destacando a “intervenção visando a modificação dos domínios dos saberes, dos saberes-fazer e dos saberes-estar do sujeito em formação” e a “ação de desenvolvimento, principalmente entre os jovens, das virtualidades que poderíamos designar de humanas: a inteligência, a consciência moral, o sentido social.”

Ainda os mesmos autores, Cowling & Mailer, (2003, p. 104) definem que a formação pode ser definida como “(...) o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento de atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou posto de trabalho.”

O regulamento de avaliação de serviço do pessoal com funções policiais a que se refere a portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto, define que a “avaliação de serviço visa fundamentalmente os seguintes objetivos: Contribuir para o levantamento das necessidades de formação profissional e sua atualização.”<sup>22</sup>

No processo de avaliação curricular do pessoal com funções policiais, a que se refere a portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro, ainda em vigor, (Avaliação Curricular), refere-se que “na avaliação curricular são considerados e ponderados,

---

<sup>18</sup> Artigo 69.º, n.º 2, do EPPSP.

<sup>19</sup> Artigos 82.º, n.º 2, al. c), 84.º, n.º 2, al. c), 88.º, n.º 2, al. c) e 92.º, n.º 2, al. c) do EPPSP.

<sup>20</sup> Artigo 100.º do EPPSP.

<sup>21</sup> Anexo 1 do EPPSP.

<sup>22</sup> Artigo 3.º da Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto.

de acordo com as exigências do posto: a formação profissional, em que se ponderam as ações de formação e aperfeiçoamento profissional, em especial as relacionadas com o conteúdo funcional dos postos cujos lugares são postos a concurso, bem como os resultados de ações de avaliação contínua.”<sup>23</sup>

A direção, gestão, aplicação e controlo da formação ministrada na PSP está regulamentada por alguns instrumentos, em especial pela Diretiva de Base da Formação<sup>24</sup> (DBF), publicada na Norma de Execução Permanente n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de abril de 2008.

Como já referido, a circular com o n.º DF\_01\_2011, datada de 19/12/2011, visa interligar o DF com o departamento de recursos humanos da DN da PSP, através do sistema de Gestão Integrada de Vencimentos e Recursos Humanos (GIVeRH),<sup>25</sup> com o intuito de desmaterializar todo o processo formativo. Passados estes anos, prevê-se que em 2016 o registo da formação através da referida aplicação esteja consolidado e a recolha de dados deixe de ser efetuado através das tradicionais folhas de *excel*.

A DBF é um instrumento de direção e gestão, destinando-se a planear, gerir, controlar e avaliar todo o processo formativo desenvolvido na PSP.

A DBF define como formação profissional “o processo global, coerente e integrado através do qual os elementos da PSP adquirem e/ou desenvolvem capacidades e competências para o exercício da atividade profissional e do qual resulta a adoção de atitudes e comportamentos adequados e adaptados aos respetivos cargos e postos de trabalho, indispensáveis a um eficaz e eficiente desempenho profissional.”<sup>26</sup>

Esta definição da DBF é convergente com a de Cardim (2005, p. 19), para o qual a “formação profissional é o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.”

---

<sup>23</sup> Artigo 11.º da Portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro.

<sup>24</sup> Norma de Execução Permanente n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de abril de 2008.

<sup>25</sup> GIVeRH – Aplicação afeta à PSP relacionada com a gestão de vencimentos.

<sup>26</sup> N.º 4 da DBF.

A formação na PSP, desde há algumas décadas, tem a característica típica de formação para adultos e tem sido ministrada com caráter de regularidade.<sup>27</sup> Primeiramente, sem grandes instrumentos formais e, mais recentemente, de forma devidamente estruturada, encadeada e com um nível de eficácia considerável.

Contrariamente para Sotomayor, Rodrigues & Duarte, (2014), há algumas décadas atrás, tradicionalmente na gestão de recursos humanos não havia uma estratégia propriamente dita, vigorava a filosofia do emprego para toda a vida. A avaliação de desempenho era inexistente bem como os processos de recrutamento.

Segundo os mesmos autores, Sotomayor, Rodrigues & Duarte, na generalidade das empresas, a formação era praticamente inexistente. “os colaboradores eram admitidos na empresa com determinadas qualificações profissionais e/ou académicas e não se procediam a atualizações de conhecimentos, a não ser que, por iniciativa do empregado e à sua custa, o mesmo desejasse obter graus académicos mais elevados.” (p. 168).

Na PSP a formação para adultos ou formação contínua tem já uma longa e considerável história, pois todos os atuais quadros têm registos da preocupação com a atualização de conhecimentos, muitas vezes publicitados em ambiente de sala, outras vezes em treino prático.

Assim, a DBF da PSP define como objetivos estratégicos os seguintes:<sup>28</sup>

- Valorizar a formação enquanto recurso estruturante da PSP;
- Aumentar os níveis de formação e literacia;
- Distribuir proporcionalmente os recursos de formação disponíveis pelo dispositivo orgânico, estabelecendo prioridades;
- Integrar e maximizar as fontes internas e externas de recursos de formação;
- Facilitar e racionalizar as decisões de recursos humanos adequando competências profissionais a conteúdos funcionais;
- Desenvolver conteúdos de formação técnico profissional certificados e aferidos quanto à sua qualidade.

---

<sup>27</sup> Ver anexo 1 e 2 em gráficos 36 e 37 sobre volume da formação ministrada nos anos mencionados.

<sup>28</sup> N.º 4, b., da DBF.

Concretizando, a formação profissional na PSP integra as seguintes vertentes:

- Formação Inicial,<sup>29</sup> ministrada nos estabelecimentos de ensino (Escola Prática de Polícia (EPP) e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI));
- Formação de Especialização,<sup>30</sup> que visa conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais relativamente a determinada técnica ou área do saber, proporcionando o exercício especializado de funções nos correspondentes domínios;
- Formação de Progressão,<sup>31</sup> que visa, especificamente, o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões profissionais considerados indispensáveis para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade correspondentes a categorias hierárquicas superiores;
- Formação Contínua,<sup>32</sup> também denominada por formação de atualização, que visa a valorização pessoal e profissional, através de uma permanente atualização de conhecimentos e competências.

### **2.3 FORMAÇÃO PARA ADULTOS**

Diz Trindade (1999), que a formação ao longo da vida não é apenas uma opção facultativa e uma mera mais-valia para as sociedades afluentes deste fim de milénio mas antes uma imperativa prioridade social para todas as nações e um recurso de elevado valor estratégico para o exercício da cidadania.

A formação na organização policial visa a construção de competências, entendidas como a capacidade do elemento policial para mobilizar conhecimentos interligados e conjugar habilidades, cuja junção dará origem a atitudes e comportamentos mais ajustados.

Canário (1999), reforça esta ideia, da formação para adultos ao longo da vida, defendendo que “a experiência nos processos de aprendizagem supõe que esta é encarada como um processo interno ao sujeito e que corresponde, ao longo da sua vida, ao processo da sua autoconstrução como pessoa.” (p. 109).

---

<sup>29</sup> N.º 4, d., (1) DBF.

<sup>30</sup> N.º 4, d., (2) DBF.

<sup>31</sup> N.º 4, d., (3) da DBF.

<sup>32</sup> N.º 4, d., (4) da DBF.

No âmbito das políticas europeias de formação profissional para adultos - estratégia europa 2020 - o papel da educação tem vindo a aumentar a sua importância, principalmente desde a implementação da Estratégia de Lisboa e do Programa Educação e Formação 2010.<sup>33</sup>

O lançamento da nova Estratégia Europa 2020, para o crescimento e emprego, veio confirmar essa importância e consolidar os esforços até agora empreendidos nesta área, que se encontra assente num quadro estratégico que integra os sistemas de educação e formação.

Através do quadro educação para a educação e a formação, os Estados-Membros identificaram quatro objetivos comuns para 2020 a fim de superar estes desafios:

- “Tornar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade uma realidade;
- Melhorar a qualidade e a eficácia da educação e da formação;
- Promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa;
- Incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o empreendedorismo, a todos os níveis da educação e da formação.”

As conclusões do Conselho Europeu de Lisboa confirmam que a aposta na aprendizagem ao longo da vida deve acompanhar uma transição bem sucedida para uma economia e uma sociedade assentes no conhecimento. Esta aposta estava bem presente e era uma preocupação da Comissão das Comunidades Europeias, no Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida.<sup>34</sup>

Para Pires (2005, p. 77), a formação/educação para adultos ao longo da vida e na perspetiva do livro branco lançado pela Comissão Europeia em 1995, “(...) dizem respeito à promoção do “acesso à cultura geral”, bem como ao desenvolvimento da aptidão para o emprego e para a atividade,” sendo que, refere a mesma autora, a formação para adultos deve ser entendida de forma que o adulto desenvolva a autonomia profissional e pessoal, conciliando ambas as vertentes de desenvolvimento.

---

<sup>33</sup> Políticas europeias de formação profissional – estratégia europa 2020 <http://www.dgert.msess.pt/politicas-europeias-de-formacao-profissional-estrategia-europa-2020>

<sup>34</sup> Comissão das Comunidades Europeias, BRUXELAS, 30.10.2000, SEC (2000) 1832, Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida.

Segundo a mesma autora, a Comissão Europeia, relativamente à abertura do mercado à economia mundial, manifesta preocupações e pretende que se colmatem com a qualificação e preparação de recursos humanos, elevando o nível de formação e qualificação da população através de investimento na educação e formação, tanto ao nível inicial como ao longo da vida, sendo estas consideradas como fundamentais para manter a competitividade económica e como contributo determinante para o combate à exclusão social. (Pires, 2005).

Para Chanfana, (2011), a formação para adultos é entendida como o elo de ligação entre o aumento do conhecimento dos indivíduos e a evolução das organizações, gerando, assim, por um lado, aumento das competências e habilitações dos funcionários, e por outro, tornando a empresa mais competitiva no mercado do trabalho em que se insere.

Mais do que nunca, a expressão “aprender até morrer” encontra-se adequadamente transposta para a sobrevivência profissional e competitiva do próprio profissional, que tende a reconhecer, na formação ao longo da vida, a condição para a sua própria estabilidade profissional e para a manutenção de níveis de autoestima positivos.

#### **2.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO FORMATIVO DA PSP**

Ferreira, (2000, p. 52), afirma que “Necessidade de formação constituirá uma qualquer ação que vise dotar o trabalhador / funcionário / colaborador das indispensáveis competências para o exercício do cargo e das funções que desempenha visando, em simultâneo, otimizar a equação potencial / desempenho / equipamento / tempo.”

É crucial e preponderante que qualquer empresa ou organização empenhe toda a sua estrutura organizativa, os seus quadros e funcionários no levantamento de necessidades de formação, para que o processo formativo seja de sucesso e cumpra os seus desideratos.

Segundo Cowling & Mailer (2003), a análise individual das necessidades de formação apresenta-se como extremamente importante, pois não é raro apresentarem-se formandos em determinadas formações desconhecendo qual ou quais os motivos / razões da sua presença.

É no Levantamento de Necessidades de Formação (LNF) que ocorre o verdadeiro investimento por parte da entidade responsável pela Formação: consciente e responsabilmente bem elaborado, constituirá uma ajuda preciosa e indispensável para as restantes etapas do ciclo; permite também que “aconteça” o verdadeiro “amadurecimento” da problemática “qualidade”: implica observar, pesquisar, conhecer, sugerir (colocar hipóteses), comprovar, validar.

Não admirará pois, que o LNF nos surja como o tronco por excelência, do conjunto de etapas, comumente entendidas como o ciclo da formação.

Concordamos com Câmara, Guerra & Rodrigues (2007, p. 563), quando afirmam que “através da avaliação de desempenho são apuradas as diferenças entre o estágio atual dos recursos humanos e o estágio desejado que permitirá à empresa executar o seu plano de negócios.” No mesmo sentido, estes autores afirmam, a nosso ver bem, que a diferença entre o estágio de conhecimento dos funcionários, atitudes e comportamentos disponíveis e o estágio de conhecimentos, atitudes e comportamentos desejados e necessários, estão as necessidades de formação.

A formação na PSP está regulamentada por alguns instrumentos, designadamente pela Diretiva de Base da Formação (DBF),<sup>35</sup> publicada na Norma de Execução Permanente N.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de abril de 2008.

Um dos instrumentos cruciais de todo o processo formativo e previsto na DBF é designado por “levantamento das necessidades de formação e plano anual de formação,<sup>36</sup>” que é elaborado anualmente e que pretende envolver todos os Comandos, Unidades e Estabelecimentos de Ensino.

Na DBF<sup>37</sup> diz-se que “O levantamento das necessidades de formação (LNF) visa identificar as necessidades de formação prioritárias e permitir ao Departamento de Formação elaborar o plano anual de formação (PAF)<sup>38</sup> da PSP.”

De forma complementar,<sup>39</sup> as diferentes unidades orgânicas mencionam as suas próprias capacidades formativas apresentando o seu próprio plano de formação, passível de ser executado exclusivamente com recursos próprios.

---

<sup>35</sup> N.º 3, âmbito da NEP RH/DEPFORM/01/01 (DBF), de 2008.

<sup>36</sup> N.º 4, alínea g), definições e procedimentos da DBF.

<sup>37</sup> N.º 4, alínea g), (3) definições e procedimentos da DBF.

<sup>38</sup> N.º 4, Plano Anual de Formação.

<sup>39</sup> N.º 4, alínea g), (5) definições e procedimentos da DBF.

A formação prevista no PAF tem carácter prioritário e sobrepõe-se à formação promovida pelas unidades que integram o dispositivo da PSP.<sup>40</sup>

O DF da DN da PSP tem um papel de direção e de gestão e preponderante no levantamento, aprovação e aplicação de toda a formação na Instituição efetuando a sua coordenação e garantindo a sua execução.

Ferreira, (2000), afirma que o processo de LNF, se bem elaborado e conseguido, determina positivamente a probabilidade de sucesso de toda a sequência da formação em qualquer organização.

Para Cardim, (2005), o desenvolvimento da formação nas organizações deve ser efetuado segundo um processo que exige a análise concreta da organização e das suas necessidades formativas, visando a adequação entre por um lado as necessidades de formação e por outro lado, os resultados esperados.

Ainda segundo este mesmo autor, (2005), é identificado o ciclo formativo como um processo encadeado e que se inicia pela designada política de formação, continuando com o levantamento de necessidades de formação, plano de formação, ação formativa e conclui-se com a “imprescindível” avaliação.

Sobre a determinação das necessidades de formação, Ferreira, (2000), aponta para a necessidade de as mesmas serem vistas em duas perspetivas, embora complementares. Por um lado, as necessidades vistas na perspetiva da empresa e por outro lado, na perspetiva dos seus funcionários.

Ainda sobre o LNF, Ferreira, (2000, p. 52), diz que “Numa organização, a política de formação e, por sua vez, o diagnóstico de necessidades de formação, procurarão ter em conta a conjugação entre estes dois grandes vetores: os interesses e objetivos organizacionais e os interesses e motivações dos indivíduos, que integram essa mesma organização.”

No mesmo sentido, Tavares, (2013, p. 51) Revista Dirigir & Formar do IEFP, diz que “Os Diagnósticos de Necessidades de Formação procuram, de forma geral, recolher elementos necessários para o desenho de respostas formativas que colmatem ou antecipem lacunas de realização do trabalho produzido em contexto organizacional, passíveis de serem atribuídas aos próprios e/ou aos *modi operandi*

---

<sup>40</sup> N.º 4, alínea g), (6) definições e procedimentos da DBF.



do exercício profissional, diminuindo o *gap* entre os resultados obtidos e os expectáveis.”

Já na Revista Formar (1993, p. 6) se dizia que “A experiência diária revela-nos que as mudanças são necessárias. Quer as organizações mudem para antecipar-se a acontecimentos previsíveis quer em reação a eles, a mudança é uma condição de sobrevivência.”

Chanfana, (2011, p. 145), nas suas conclusões sugere a conceção de políticas de formação que sejam simultaneamente do interesse dos funcionários e da organização e que assentem numa “diversidade de métodos e de técnicas na transmissão dos conteúdos das formações; ... na seleção criteriosa de conteúdos formativos ajustados às funções que os formandos desempenham” e ainda na valorização dos formandos relativamente à formação frequentada.

Tavares (2013, p. 51) entende que os diagnósticos são efetuados de forma “curativa ou reativa”, “antecipatória ou prospetiva” e mista, isto é: a formação destina-se a colmatar uma necessidade (doença) já detetada, uma necessidade de futuro e ambas se destinam a proporcionar à organização um futuro diferente do atual.

Daqui se deduz que o processo formativo aqui abordado já tem um longo historial e mantém, na sua génese, uma grande semelhança, embora um alcance e certamente implicações de diferente dimensão.

Para Câmara, Guerra & Rodrigues (2008, p. 563), o diagnóstico de necessidades de formação deve ser o ponto de partida dos programas de formação de uma empresa. Acrescentam dizendo que o diagnóstico “não é apenas uma análise reativa, ela inclui a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar proativamente sobre a envolvente.”

A natureza da formação pode ser vista em duas perspetivas: uma, denominada de reativa, quando se pretende repor a formação necessária nos clientes internos. A outra, denominada de proativa, destinada a introduzir novas energias com a finalidade de antecipar necessidades para o futuro. (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2008)

Deve ser tido em consideração os fundamentos de uma perspetiva de antecipação da formação (dita proativa). Aqui, como se compreende, já não se trata de uma

abordagem no sentido de resolver problemas específicos por via da formação profissional mas por via das mudanças externas organizacionais e/ou sociais e que poderão implicar diferentes desempenhos para os agentes no futuro, quer quanto às exigências técnico-profissionais, quer no que diz respeito ao modo.

Para Cardim, (2005), o levantamento de necessidades de formação ao nível micro, tem por objetivo efetuar a recolha das necessidades de aperfeiçoamento dos trabalhadores e quadros numa dada organização ou empresa, através da recolha de informação sobre problemas/disfunções no desempenho, através de instrumentos metodológicos adequados à sua mensuração, visando a posterior intervenção de ações formativas adequadas.

Na PSP, o LNF é efetuado anualmente. Em consequência da implementação desse procedimento, é elaborado o plano anual de formação cuja aprovação tem prioridade sobre outras formações que possam vir a ocorrer a nível dos comandos.

As unidades orgânicas da PSP, designadamente os Departamentos, Comandos e os Estabelecimentos de Ensino, podem ministrar formação diretamente aos seus efetivos, desde que superiormente aprovada e tendo capacidade de a consumir.

No guia para a acreditação do Instituto Português da Qualidade (2011, p.33), menciona-se que o “ciclo da formação traduz uma interligação clara entre a identificação de necessidades de competências, o processo formativo em si e os resultados atingidos no final do mesmo. O foco principal do desenvolvimento de formação e o seu fim último deve ser a efetiva aquisição, pelos formandos, de conhecimentos e competências socioprofissionais, que respondam a necessidades identificadas e passíveis de serem colmatadas por formação.”

Também o ISCPSI produziu um documento para o triénio 2013-2016, que denomina de “Construção de uma estratégia integrada de formação da PSP – integração da dinâmica formativa do ISCPSI na PSP.”

No referido documento menciona-se o seguinte: “Decorrente dos Objetivos Estratégicos traçados para a PSP, no triénio 2013-2016, sobretudo do primeiro (qualificação do potencial humano), emergiria a utilidade em desenhar um quadro de objetivos estratégicos específicos para a formação ministrada na PSP, numa perspetiva plurianual, o qual deveria não só englobar as diferentes vertentes formativas da PSP, correlacionando-as - da formação inicial universitária à

formação técnica especializada -, de modo sistémico e integrado, mas também atender aos diferentes públicos-alvo (do interno e ao externo/profissional e académico).”

O documento do ISCPSP alerta também para a necessidade de uma estratégia de formação orientada para as necessidades da PSP de acordo com as carências identificadas aquando do levantamento das necessidades de formação.

No mencionado documento alerta-se ainda para a necessidade de reuniões periódicas entre os responsáveis pela implementação da formação na PSP, designadamente os denominados gestores da formação nos diversos departamentos, unidades e estabelecimentos de ensino.

A análise das necessidades de formação pretende estabelecer se há efetiva necessidade de formação, revendo a análise pormenorizada das tarefas, do meio, do respetivo quadro orgânico com vista a isolar os problemas que não decorrem da falta de formação; definir as bases para determinar os objetivos de formação exequíveis.

O Plano de Formação procura, não apenas “atender” à necessidade do próprio “pensar qualidade” como prever todas as etapas subseqüentes e responder às necessidades que se manifestem, até à consecução dos próprios objetivos organizacionais: a implementação da política de qualidade, que se traduzirá em todos os indicadores de gestão da instituição, mas que se pode resumir em:

- Aumento da produtividade;
- Aumento da qualidade.

## **2.5 SÍNTESE**

Santos, (2015, p. 3) refere que “Em qualquer instituição que deseje a eficácia dos seus recursos humanos e que pretenda elevar a qualidade dos serviços que presta, a formação tem que ser uma questão central e essencial ao longo da vida de qualquer profissional para que possa ter um desempenho integral e eficaz.”

A formação dos elementos policiais terá que contemplar e ter em atenção as relações e interdependências entre o conhecimento técnico, mas também as exigências e condicionalismos da prática quotidiana da profissão policial.

A gestão eficaz e eficiente da formação pressupõe que esta corresponda, por um lado, à aquisição de conhecimentos e, por outro a técnicas e comportamentos adequados, específicos e diversificados, e que são necessários para um elevado nível de desempenho numa dada função, para além de se assumirem como úteis e significativas, face ao contexto funcional e organizacional em que se aplicarão.

Os maiores desafios da mudança atingem a necessidade de maior dimensão precisamente na educação e na formação, assumindo prioridade nas orientações políticas dos diversos estados membros da União Europeia (Apolinário, 2013).

Segundo Pires, (2005, p. 106), a formação para adultos tem em conta "A necessidade de desenvolver saberes e competências que garantam o desenvolvimento económico e social, sem perder de vista a formação da pessoa "para a vida", promovendo uma sociedade mais solidária, democrática, justa e equilibrada, diminuindo as desigualdades face ao saber e atenuando os fatores de exclusão social e económica."

O processo formativo é demasiado importante para qualquer instituição e especialmente para a PSP, tendo em conta a natureza do serviço que presta, a sua exposição mediática, o facto de os seus profissionais exercerem a sua atividade em zonas escrutinadas regularmente e face naturalmente à sociedade atual que implica um nível de exigência superior e para o qual é necessário estar permanentemente preparada e se possível agir por antecipação face às necessidades formativas dos seus quadros.

De acordo com Ferreira, (2000, p. 9), é de extrema importância "implicar todos os trabalhadores no levantamento de necessidades de formação, de forma a fazer passar a mensagem da importância de cada um no todo organizacional."

Para Cowling & Mailer (2003), o levantamento de necessidades de formação pode ser efetuado através da aplicação de inquéritos ou/e entrevistas aos colaboradores ou quadros de uma empresa ou instituição, devendo as necessidades de formação individuais adequar-se às necessidades da própria empresa ou Instituição.

Apesar da longa experiência existente na PSP relacionada com a gestão da formação em diversos níveis, a mesma pressupõe a continuação de grande investimento para atingir o seu objetivo primordial de manter os seus quadros competentes e com as competências necessárias e adequadas para levar a cabo

a sua nobre missão de serviço público. Realçar o facto de que um programa, um plano ou qualquer tarefa que envolva pessoas, atingirá tanto melhor e de forma mais adequada, mais eficiente, mais nobre, o seu objetivo, quão mais e maior for o envolvimento de toda a organização no processo, desde o levantamento de necessidades de formação, à sua aplicação e ao resultado desse investimento, incluindo a satisfação por parte dos formandos e formadores envolvidos nesta tarefa hercúlea.

Em suma, todo o processo de levantamento das necessidades de formação de uma organização, como é o caso da PSP, assume uma relevância decisiva, cuja eficiência é pressuposto fundamental para se alcançarem, com sucesso, os desígnios do propósito formativo.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISE DESCRITIVA DA FORMAÇÃO MINISTRADA NO COMANDO DISTRIAL DE POLÍCIA DE SANTARÉM**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Formar para um grande desempenho, segundo Nelson & Economy (2005), é o objetivo dos novos gestores, que segundo os mesmos têm que ser formadores e não apenas chefes, pois assim, ajudam os funcionários a alcançar melhores resultados, contribuindo para um melhor desempenho das empresas.

Continuando, afirmam que a formação, além de apoiar o desempenho dos funcionários, desempenha também um papel crucial no processo de aprendizagem de desenvolvimento de competências, conhecimentos e de autoconfiança (Nelson & Economy, 2005).

Segundo Carvalho (2009) uma das estratégias de gestão de empresas é denominada de antropocêntrica e consiste numa abordagem sociotécnica, que visa a melhoria da competitividade das empresas e a qualidade de vida no trabalho apostando nas novas tecnologias e em recursos humanos qualificados. Continuando Carvalho (p.108), indica “que os principais aspetos que caracterizam esta estratégia são os seguintes: introdução de novas tecnologias para obter flexibilidade funcional; melhoria da qualidade dos recursos humanos pela integração da formação no trabalho, estabilidade e emprego, (...) imprecisão de fronteiras hierárquicas e profissionais.(....)” Nesta perspetiva, para Carvalho, a aposta é feita na qualificação de recursos humanos e polivalência capazes de tirar proveito das novas tecnologias.

Decorrente da preocupação que caracteriza a PSP quanto ao indispensável investimento na formação, o CDSTR, e em cumprimento da sua missão procura levar a cabo a sua quota-parte de responsabilidade, desenvolvimento e prossecução do plano de formação.

O CDSTR tem um efetivo policial de aproximadamente 400 polícias, valor que se manteve constante, com ligeiras variações, entre os anos de 2011 e 2015, não obstante ser um efetivo envelhecido e muitos polícias terem atingido o limite de idade neste hiato de tempo, tendo no entanto, as vagas deixadas em aberto sido preenchidas por novos elementos.

A formação ministrada pelo CDSTR tem um impacto significativo no que concerne ao empenho de recursos humanos e também materiais, face à necessidade de deslocações frequentes entre as esquadras e os locais definidos para as formações.

O CDSTR utiliza, para ministrar as formações, espaços em Santarém, Torres Novas (instalações da Escola Prática de Polícia), Tomar e esporadicamente as próprias esquadras.

A distância entre as subunidades do Comando e a sede do CDSTR, são de cerca de 75 quilómetros – percurso Abrantes / Santarém e 15 quilómetros – percurso Cartaxo<sup>41</sup> / Santarém.

### 3.2 FORMAÇÃO NO CDSTR

O CDSTR ministrou aos seus quadros policiais durante os anos de 2011 a 2015 as formações que constam nos quadros seguintes:

Formação ministrada pelo Comando Distrital de Polícia de Santarém nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015				
Cursos / 2011	N.º de ações	Referencial n.º horas	N.º formados	Horas de formação
1 – Gestão de Stress	1	18	23	414
2 – Tacógrafo Digital	5	18	62	1116
3 - SEI Base - Atualização	4	7	55	385
4 -Técnicas de Intervenção Policial - POPH	1	91	10	910
5– Gestão de Ocorrências - POPH	1	69	12	828
6 – Plano Integrado de Policiamento de Proximidade - POPH	1	30	14	420
7 – Serviço Policial Urbano/Direito Policial - POPH	1	30	14	420
8 - Código da Estrada - POPH	1	30	14	420
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		<b>204</b>	<b>4913</b>

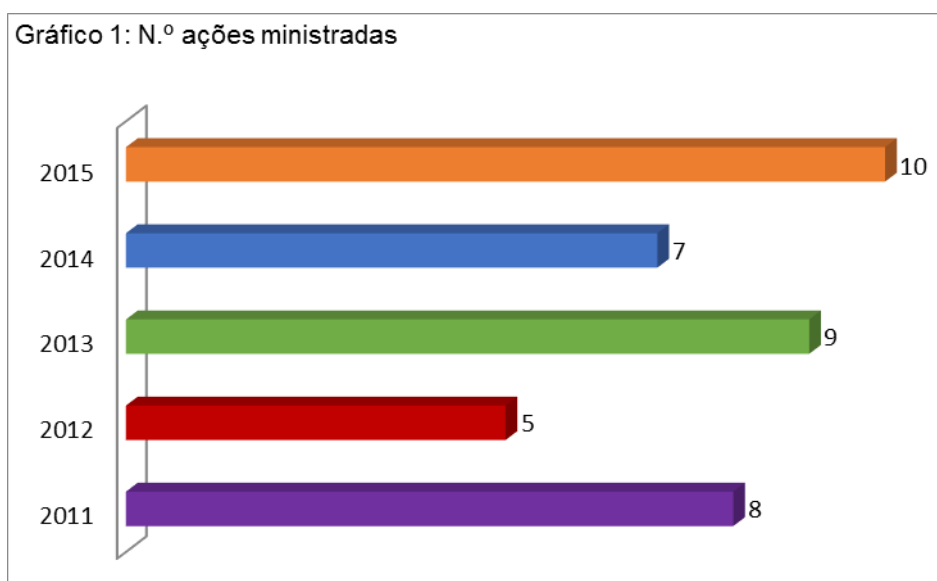
<sup>41</sup> Subunidade mais próxima.

Cursos / 2012	N.º de ações	Referencial - n.º horas	N.º formados	Horas de formação
1 – Técnicas de Intervenção Policial a)	3	91	72	6552
2 – Prevenção do Suicídio	2	7	38	266
3 – Gestão de Ocorrências - POPH	1	69	10	690
4 – Código da Estrada - POPH	1	30	14	420
5– Formação Formadores Aplicações Informática Tiro	1	12	4	48
TOTAL	8		138	7976
a) Cada ação de formação incluiu 4 formandos da EPP – Torres Novas, totalizando 12 formandos. O total de horas de formação ministrado a formandos da EPP é de 1092.	1092		Total sem EPP	6884
Cursos / 2013	N.º de ações	Referencial - n.º horas	N.º formados	Horas de formação
1 - Violência Doméstica	3	12	42	504
2 - SEI - Georreferenciação	2	6	24	144
2.1 - SEI - Georreferenciação	35	3	366	1098
3 - Técnicas de Intervenção Policial	2	91	28	2548
4 - Gestão de Ocorrências	1	69	20	1380
5 – Código da Estrada	1	30	20	600
6 – Qualidade de Serviço ao Cidadão	1	30	15	450
7 – Direito Policial	1	30	20	600
8 – Sistema Integrado de Informação Sobre Perdidos e Achados	5	12	51	612
TOTAL	51		586	7936
Cursos /2014	N.º de ações	Referencial - n.º horas	N.º formados	Horas de formação
1 - Sistema Integrado de Informação Sobre Perdidos e Achados	2	12	21	252
2 - Sistema Integrado de Informação Sobre Perdidos e Achados a)	5	12	51	612
3 - Código da Estrada	1	30	14	420
4 - Técnicas de Intervenção Policial	3	91	48	4368
5 - Direito Policial	1	30	14	420
6 - RVD e Manual do Policiamento da VD	15	7	203	1421
7- Programa Especial Significativo Azul	5	7	70	490
8 - Gestão de Ocorrências	1	69	14	966
TOTAL	33		435	8949

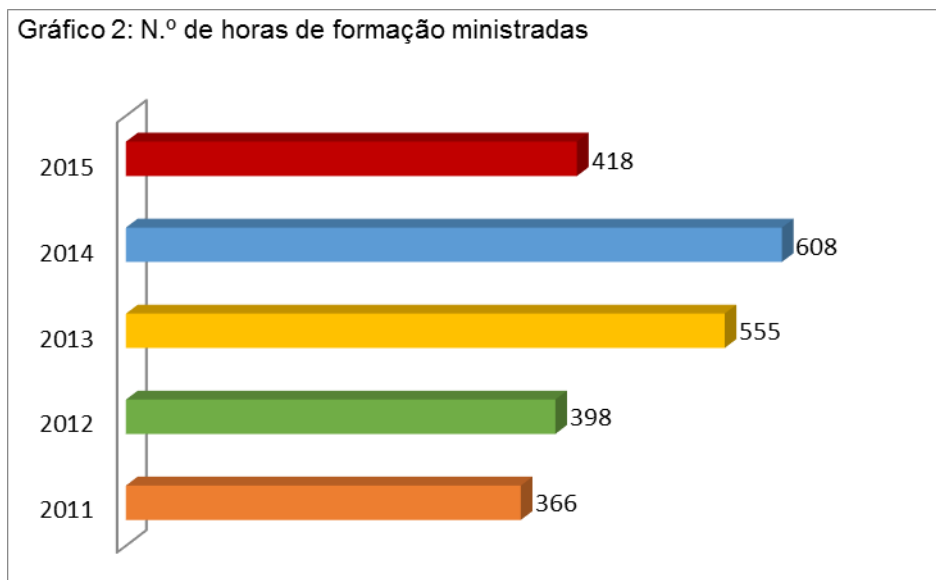


Cursos / 2015	N.º de ações	Referencial - n.º horas	N.º formados	Horas de formação
1 - Qualidade de Serviço ao cidadão	1	30	14	420
2 - TIP	2	91	24	2184
3 - Gestão de Ocorrências	1	69	14	966
4 - Utilizadores SIRESP	1	8	10	80
5 – Gestão e Manutenção de Material Comunicações	1	8	10	80
6 – Prova Digital	1	6	11	66
7- Código da Estrada e Legislação Rodoviária	1	30	14	420
8 – Policiamento de Proximidade/MIPP	1	30	11	330
9 - SIREC - Tesouraria - Replicação	2	14	11	154
10 - Segurnet	9	3	93	279
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>212</b>	<b>4979</b>
Autor: Comando Distrital de Polícia de Santarém				

Apresenta-se gráfico 1 representativo das formações/ações ministradas nos diferentes anos em análise.



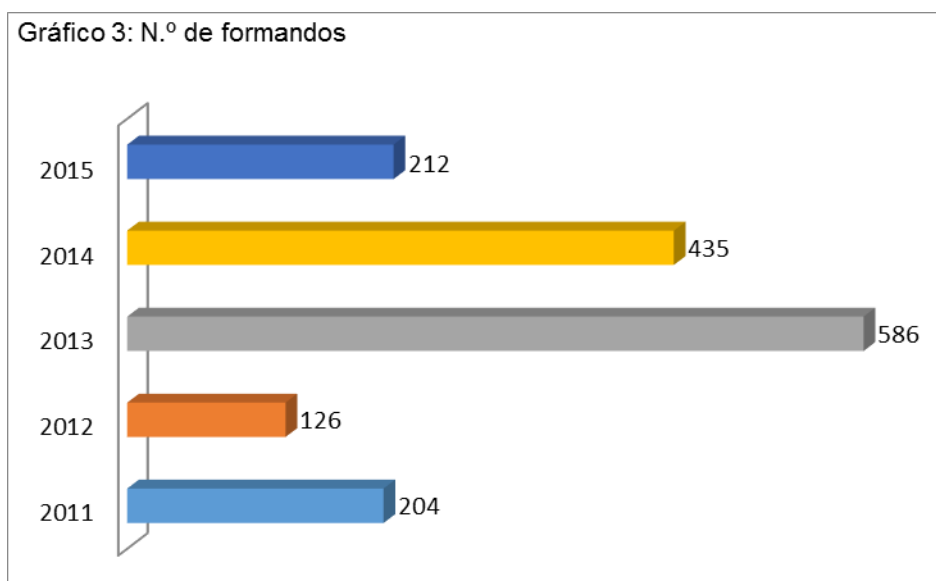
Estas formações implicaram a ministração de 366 horas letivas em 2011, 398 em 2012, 555 em 2013, 608 em 2014 e 418 em 2015 por parte de formadores do Comando, conforme gráfico 2 que se segue.



### 3.2.1 NÚMERO DE FORMANDOS

O CDSTR ministrou aos seus quadros policiais durante os anos de 2011 a 2015 diversas formações, tendo sido beneficiários 1563 polícias.

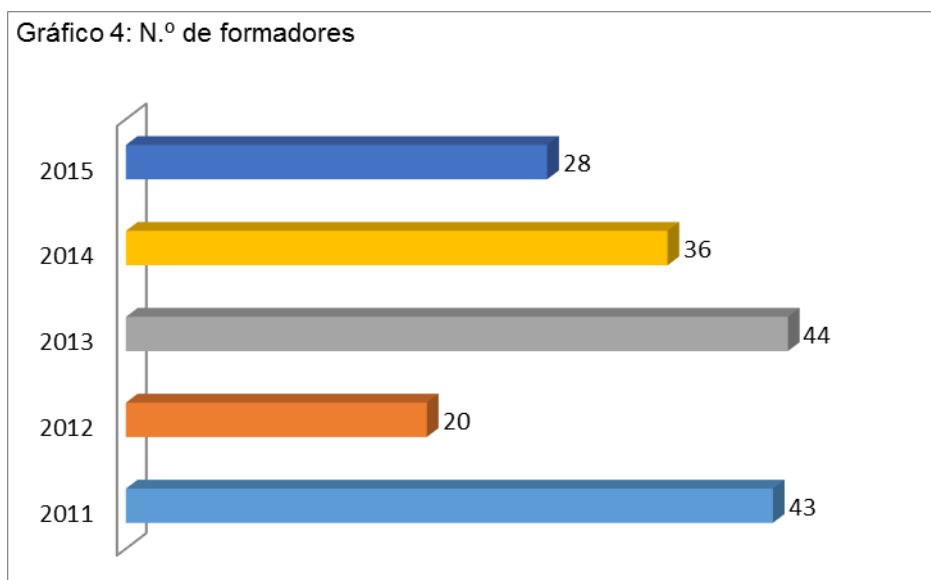
Junta-se gráfico 3 elucidativo do n.º total de formandos.



### 3.2.2 NÚMERO DE FORMADORES

O CDSTR ministrou aos seus quadros policiais durante os anos de 2011 a 2015 diversas formações, tendo sido utilizados formadores próprios.

Junta-se gráfico 4 elucidativo do n.º total de formadores utilizados durante o período em análise.



### 3.2.3 RECURSOS UTILIZADOS

Foram utilizados durante estes anos várias instalações, designadamente salas de aulas em todas as subunidades, tendo sido a sala de aulas do CDSTR (sede) a mais utilizada, não por ter melhores condições, mas por existir nesse na sede -ou seja, o apoio logístico constituiu um fator de decisão para escolha da sala - e também para melhor se controlar o *dossier* técnico ou pedagógico, sem dúvida uma ferramenta importante de controlo e monitorização de toda a formação. O facto de o núcleo de formação com os seus recursos humanos, embora diminutos face às necessidades, e a sua experiência adquirida estar sediado na sede, também contribuiu para que a maioria das formações tenham sido efetuadas na sede do Comando.

Na EPP, também foram realizadas diversas formações, designadamente as de Técnicas de Intervenção Policial, dadas as boas condições ali existentes e a centralidade geográfica relativamente às subunidades do Comando.

Foram utilizadas diversas viaturas policiais no transporte para os locais da formação, não sendo, no entanto, possível quantificar quer os quilómetros

percorridos quer os custos associados, pois não foi esse facto motivo de análise e de tratamento de dados.

Há mais recursos envolvidos, nomeadamente os relativos ao indispensável apoio administrativo, designadamente aqueles que têm a ver com emissão de guias de marcha, planeamento, nomeação, no entanto, os mais importantes são aqueles que já foram referidos.

### **3.3 NATUREZA E PESO RELATIVO DAS FORMAÇÕES**

As formações ministradas nos últimos cinco anos no CDSTR têm características de alguma regularidade, destacando-se as formações de Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, Código da Estrada e Legislação Rodoviária, Técnicas de Intervenção Policial, Gestão de Ocorrências e Qualidade ao Serviço do Cidadão, entre outras mais pontuais e para fazer face essencialmente à disponibilização de novas ferramentas tecnológicas.

Para um Comando com cerca de 400 efetivos<sup>42</sup> com uma dispersão geográfica considerável, a formação ministrada e os formadores utilizados, representam um esforço significativo, no sentido de se manterem os quadros aptos a responder às necessidades diárias operacionais e não só mas também aos desafios por antecipação para aquilo que se prevê que venham a ser as necessidades de futuro. O peso relativo das formações ministradas nestes cinco anos em análise é considerável, tendo em conta os efetivos existentes e as solicitações regulares e por vezes extraordinárias, a que todos são chamados.

Se a formação ministrada anualmente demonstra um valor considerável, em cinco anos esse valor manifesta-se de forma bem mais redundante e significativa.

A demonstração simplificada é efetuada na tabela que se segue e gráficos n.ºs 5, 6, 7 e 8 seguintes.

---

<sup>42</sup> Ver tabela 1 do efetivo nos últimos cinco anos, do CDSTR.

Anos	2011	2012	2013	2014	2015	Total
<b>N.º horas de formação</b>	<b>4913</b>	<b>6884</b>	<b>7936</b>	<b>8949</b>	<b>4979</b>	<b>33661</b>
<b>N.º médio de horas formação por formando</b>	<b>24,08</b>	<b>54,63</b>	<b>13,54</b>	<b>20,54</b>	<b>23,49</b>	<b>136,28</b>
<b>N.º de dias de trabalho<sup>43</sup></b>	<b>819</b>	<b>1213</b>	<b>1415,17</b>	<b>1592,83</b>	<b>899,5</b>	<b>5939,5</b>
<b>N.º de anos de trabalho<sup>44</sup></b>	<b>3,38</b>	<b>4,67</b>	<b>5,44</b>	<b>6,13</b>	<b>3,46</b>	<b>23,08</b>

Gráfico 5: N.º horas de formação

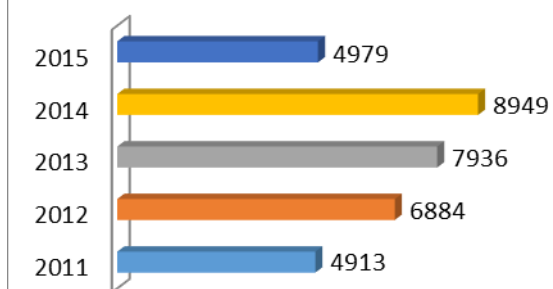


Gráfico 6: N.º médio de horas formação por formando

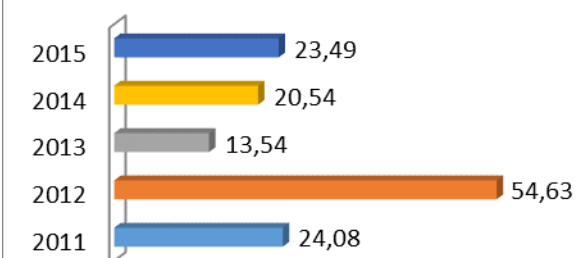


Gráfico 7: N.º de dias de trabalho

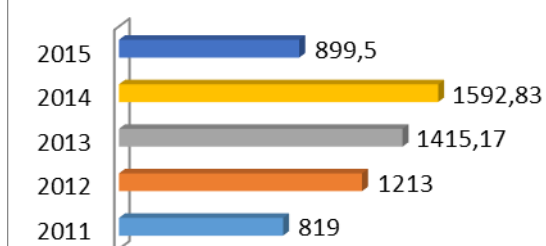
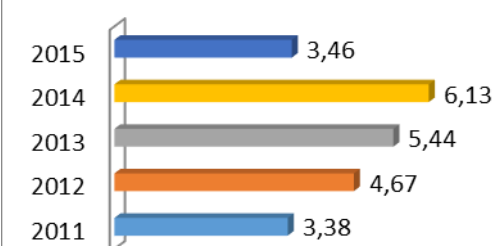


Gráfico 8: N.º de anos de trabalho



<sup>43</sup> Considerou-se cada dia de trabalho equivalente a 6 horas.

<sup>44</sup> Considerou-se cada ano de trabalho a 260 dias

### **3.4 SÍNTESE**

O processo formativo deve revestir-se e ter em consideração os fundamentos de uma perspectiva de antecipação da formação (dita proativa). Aqui, como se compreende, já não se trata de uma abordagem no sentido de resolver problemas específicos por via da formação profissional mas por via das mudanças externas organizacionais e/ou sociais e que poderão implicar diferentes desempenhos para os agentes no futuro, quer quanto às exigências técnico-profissionais, quer no que diz respeito ao modo.

Apolinário (2013, p. 4) refere que “A qualidade dos recursos humanos a formar, no futuro, e a requalificação dos recursos existentes constituem, seguramente, fatores decisivos para a consolidação dos novos modelos organizativos impostos pelas mudanças estruturais atualmente em curso.”

O CDSTR tem levado a cabo o processo formativo enquadrado na estratégia da DN da PSP, cumprindo esses desideratos e os do Comando, enquanto primeira entidade responsável pelas competências dos seus profissionais e da excelência do serviço que se pretende prestar à comunidade.

## **CAPÍTULO 4**

### **TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

Anteriormente caracterizámos a formação existente na PSP, em especial a denominada de formação contínua, e associámo-la à formação ao longo da vida para adultos. Abordámos o processo denominado de levantamento de necessidades de formação e ainda a formação ministrada pelo CDSTR. Feito o enquadramento teórico do tema e dando continuidade aos objetivos definidos, segue-se a parte prática.

Depois de verificado o “estado da arte” é tempo de constituir um desenho de investigação que indicará a metodologia a seguir, a partir de parâmetros de orientação, e efetuarmos a descrição dos elementos daquele, do qual emanarão resultados que confirmarão, ou não, a questão de investigação e os objetivos pretendidos.

Neste sentido, apresenta-se neste capítulo o trabalho de campo efetuado. Inicia-se com o método de abordagem, sendo posteriormente efetuada uma referência aos procedimentos e técnicas utilizados para a obtenção de informação, assim como os meios utilizados nas várias etapas desta investigação, designadamente o inquérito por questionário. Procedemos em seguida à definição e caracterização do universo e efetuando por fim a análise e interpretação dos resultados.

#### **4.2 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO**

Os objetivos deste estudo são a recolha de dados que permitam avaliar e conhecer as opiniões dos Chefes e Agentes do CDSTR, sobre a formação que lhes foi ministrada nos últimos cinco anos. Para a elaboração deste estudo, estabelecemos alguns objetivos específicos, para atingirmos o fim a que nos propusemos e que são:

1. Determinar se a oferta formativa do CDSTR correspondeu às expectativas dos polícias, em termos de necessidades.
2. Determinar se o âmbito/abrangência e qualidade da formação recebida assumem relevância para as funções que os polícias desempenham.

3. Determinar se, e em que medida, a formação contínua ministrada aos elementos policiais se consubstancia como um dos fatores motivacionais.

#### **4.3 HIPÓTESES PRÁTICAS**

Propusemos as seguintes hipóteses de investigação:

HP 1. O CDSTR identifica adequadamente as necessidades de formação dos seus efetivos policiais.

HP 2. O tipo e qualidade da formação ministrada pelo CDSTR contribui para a melhoria dos níveis de desempenho dos elementos policiais.

HP 3. A formação ministrada pelo CDSTR assume relevância na manutenção ou incremento dos níveis motivacionais dos seus profissionais.

HP 4. Em geral, a formação ministrada pelo CDSTR é considerada útil pelos elementos policiais.

#### **4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Em educação, constitui um problema de investigação o objetivo de estudo em torno do qual iniciamos um processo em busca de uma resposta ou de informação relativamente a dado problema ou questão. Quivy & Campenhoudt, (1998) consideraram que, aquando do início de uma investigação, uma boa forma de atuar, “(...) consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (p. 32).

Num estudo desta natureza, a definição da metodologia de recolha, análise e produção de informação, assume um papel determinante para se alcançar os objetivos pretendidos.

Definido este quadro conceptual de análise, a etapa seguinte passou, naturalmente, por operacionalizar a metodologia de intervenção no terreno.

A nossa investigação inclui, inicialmente a revisão da literatura existente sobre a temática do nosso estudo. Seguidamente consultámos normativos legais relacionados com a formação na PSP, bem como documentos internos que nos orientaram em todo este trabalho.



Considerando a especificidade do nosso estudo, optámos pela abordagem de cariz quantitativo, e se revelar a mais adequada para o fim em vista, levando a um inquérito, através da aplicação de um questionário.

#### **4.4.1 QUESTIONÁRIO**

A exigência de precisão leva à necessidade de testar o questionário antes da sua aplicação, para que o mesmo seja validado de forma a garantir a sua aplicabilidade no terreno e avaliar se está de acordo com os objetivos inicialmente formulados (Carmo & Ferreira, 2008).

Tendo em conta a exigência de clareza, precisão e sequência das questões formuladas no questionário, para que as respostas viessem ao encontro da informação pretendida, foi necessário aplicá-lo a uma amostra reduzida.

O questionário foi testado, entre os dias 3 e 7 de maio de 2016, junto de 10 oficiais de entre os Comissários que frequentam o Curso de Comando e Direção Policial, além de 5 outros oficiais da categoria de Subcomissário que exercem funções no CDSTR, não tendo sido apontadas alterações significativas à sua estrutura final. Com base nas sugestões aquando do teste, foram corrigidos alguns aspetos de pormenor pouco relevantes mas que melhoraram a sua qualidade, nomeadamente de ordem semântica e gráfica, dando-se por concluída a versão final do questionário.

##### **4.4.1.1 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE**

O procedimento designado de pré-teste, destina-se a averiguar as condições em que o questionário deverá ser aplicado, a sua qualidade gráfica e a sua adequação assim como, da carta e das instruções que o acompanham.

Este procedimento foi aplicado entre 8 e 9 de maio, de 2016, a cerca de 10 polícias da carreira de chefe e de agente, com o envio do questionário bem como com a colocação de algumas questões relacionadas com a perceção do questionário relativamente à clareza da apresentação, perceção inequívoca das questões e solicitação de indicação do tempo de demora no seu preenchimento (Bell, 1997).

Refira-se que nenhum dos polícias solicitados para se pronunciarem sobre o questionário faziam parte da população a quem iria ser enviado o questionário, mas sim a uma amostra de tipo similar.

#### 4.4.1.2 QUESTIONÁRIO FINAL

O questionário é composto por um texto de apresentação, em que se anunciam os objetivos do estudo, alerta-se para o caráter da confidencialidade dos dados e do anonimato, da previsão da duração do seu preenchimento e um agradecimento antecipado pela participação e colaboração.

O questionário<sup>45</sup> é composto por 29 questões, em duas partes distintas, consoante a informação que se pretende recolher. A primeira parte (6 questões) destinada à caracterização do perfil académico e profissional do inquirido e a segunda (23 questões) relacionada com a formação ministrada no CDSTR nos últimos 5 anos.

Nas questões relacionadas com a formação ministrada no CDSTR, procurámos obter respostas relacionadas com o impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias que participaram no processo formativo implementado no hiato de tempo em análise.

Cumprindo todos os princípios éticos subjacentes à realização de um trabalho científico, foi solicitada (e obtida) a necessária autorização<sup>46</sup> para aplicação do questionário.

No dia 10 de maio (21H20) foi enviado *e-mail* para os comandantes das esquadras destacadas (cinco) e as integradas (duas) do CDSTR, com o questionário em anexo, com a finalidade e indicação de iniciarem a entrega dos questionários aos respetivos destinatários.

Foi indicado o período de 11 a 27 de maio de 2016 para preenchimento e devolução dos questionários entregues. Em 27 de maio de 2016 deu-se por terminado o processo de recolha de questionários.

Após a aplicação do questionário foi possível transformar todas as respostas num único ficheiro *excel*, através da aplicação *Microsoft Excel 2013*, onde procedemos de seguida à sua codificação e também utilizámos para tratamento estatístico dos dados obtidos assim como a produção dos gráficos correspondentes.

---

<sup>45</sup> Ver anexo 8.

<sup>46</sup> Ver anexo 4.

Os procedimentos estatísticos adotados para sistematizar a informação fornecida pelos dados foram técnicas de estatística descritiva e de estatística inferencial, essencialmente: frequências absolutas ( $n.$ ) e relativas (%).

O trabalho do investigador tem como exigência própria a obrigação de manter a verdade de todas e cada uma das fases por ela atravessada. Assim, em todos os procedimentos desenvolvidos foi assegurado o anonimato das respostas, bem como a confidencialidade em relação aos dados obtidos.

A análise descritiva será apresentada e efetuada de forma clara e sucinta, onde apresentamos e analisamos os resultados em função dos objetivos, das perguntas e hipóteses definidas para a investigação.

#### **4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DIMENSÃO DA AMOSTRA**

“População ou universo é o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses 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). Ainda os mesmos autores identificam que o número de elementos que fazem parte da amostra designa-se por grandeza ou dimensão da amostra e representa-se por  $n$ .

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998), a população pode ser constituída tanto por pessoas, como por organizações ou por objetos de qualquer natureza.

Definindo o conceito de população, Tuckman (2000) escreveu: “A população (ou grupo-alvo) utilizada num estudo em que se recorra ao questionário (...), é o grupo sobre o qual o investigador tem interesse em recolher informação e extrair conclusões.” (p. 338).

Na presente investigação a população é constituída por polícias que à data da distribuição e recolha do questionário pertenciam ao efetivo do CDSTR.

A população foi restrita às carreiras de Agente e Chefe, pertencentes às esquadras destacadas e integradas do CDSTR, num total de sete. Só são incluídos os polícias que exercem funções dedicadas à atividade operacional e relacionadas com o patrulhamento nas suas diversificadas componentes, graduado de serviço, supervisor operacional, excluindo-se aqueles que desempenham tarefas

específicas como de investigação criminal, de trânsito, administrativas, entre outras.

Restringimos a população aos polícias que exercem aquelas funções, por considerarmos serem os principais alvos selecionados para a maior parte das formações ministradas pelo CDSTR, em função dos referenciais das mesmas. A título de exemplo, nos últimos cinco anos não foi ministrado nenhum curso de investigação criminal a efetivos do CDSTR.

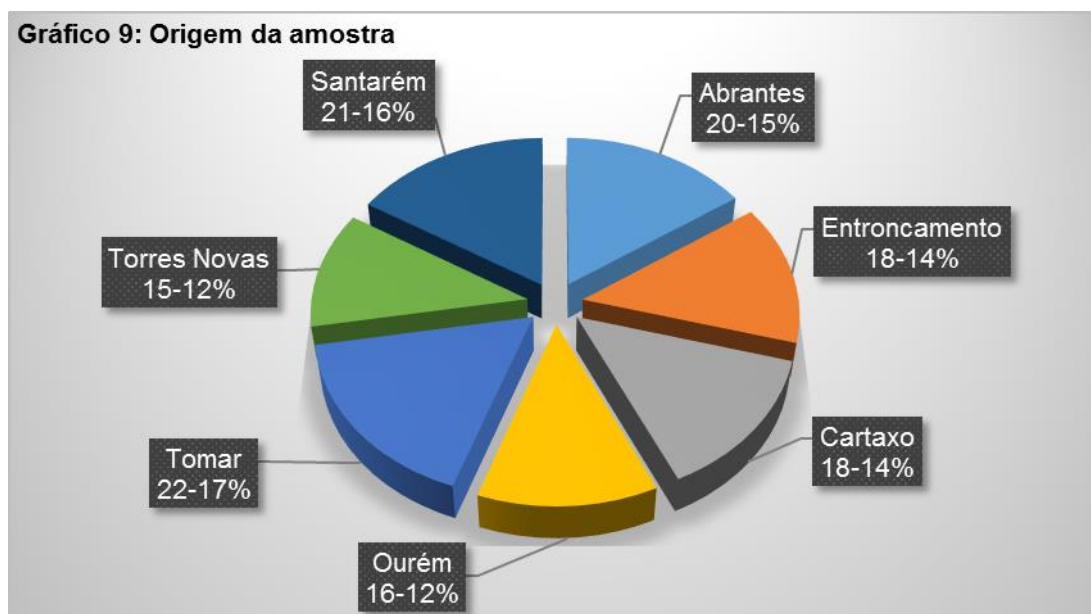
Geralmente considera-se que quanto maior for a amostra mais probabilidades tem de ser representativa da população. De qualquer modo, para Carmo & Ferreira (2008), com o aumento da dimensão da amostra diminui a possibilidade de erro e como tal a variabilidade da amostra.

#### 4.5.1 OS DADOS DA AMOSTRA

A nossa população,<sup>47</sup> constituída por 146 sujeitos, de acordo com Hill & Hill (2000), foi o nosso universo alvo.

Dimensão da amostra: 130 sujeitos (o que representa 89% da população a quem foi dirigido o questionário).

Apresenta-se o gráfico 9 sobre a origem e distribuição da amostra.



<sup>47</sup> Ver tabela 2: População e origem da amostra

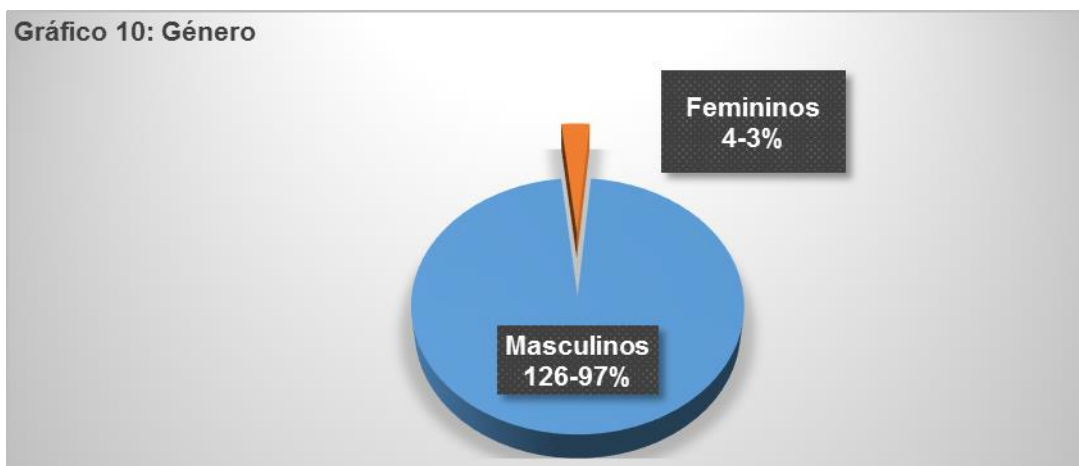
## 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Iremos agora analisar os principais dados extraídos do tratamento estatístico dos questionários.

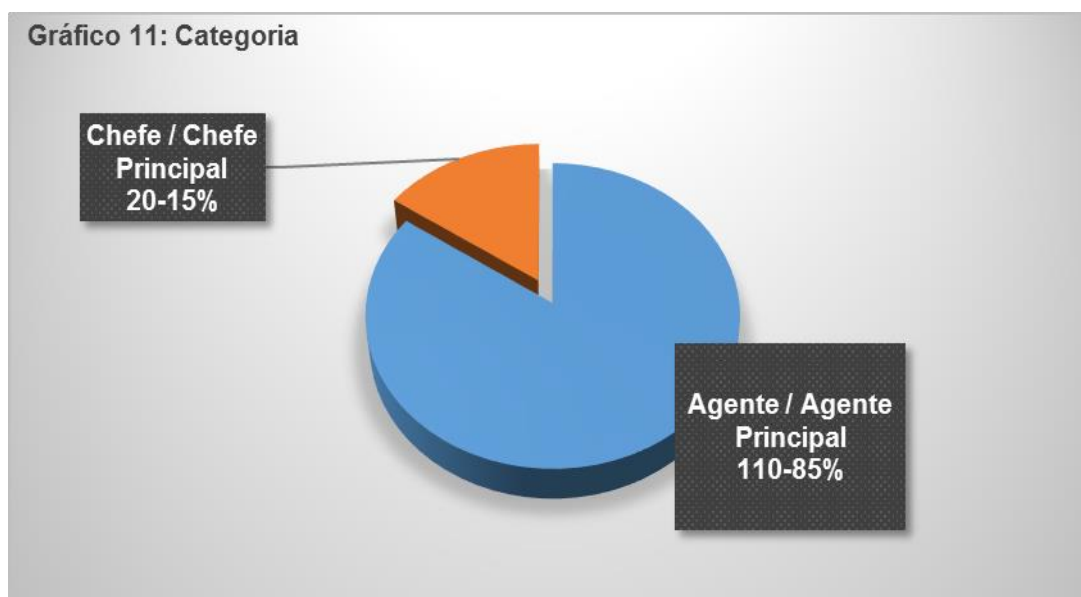
Aqui procedemos à apresentação e análise dos resultados obtidos após a realização da recolha de dados, através de um inquérito por questionário, feita ao universo dos Chefes e Agentes do CDSTR, já anteriormente referido. Para facilitar a análise e compreensão apresentamos os dados em gráficos e tabelas.

### 4.6.1 ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO INQUIRIDA

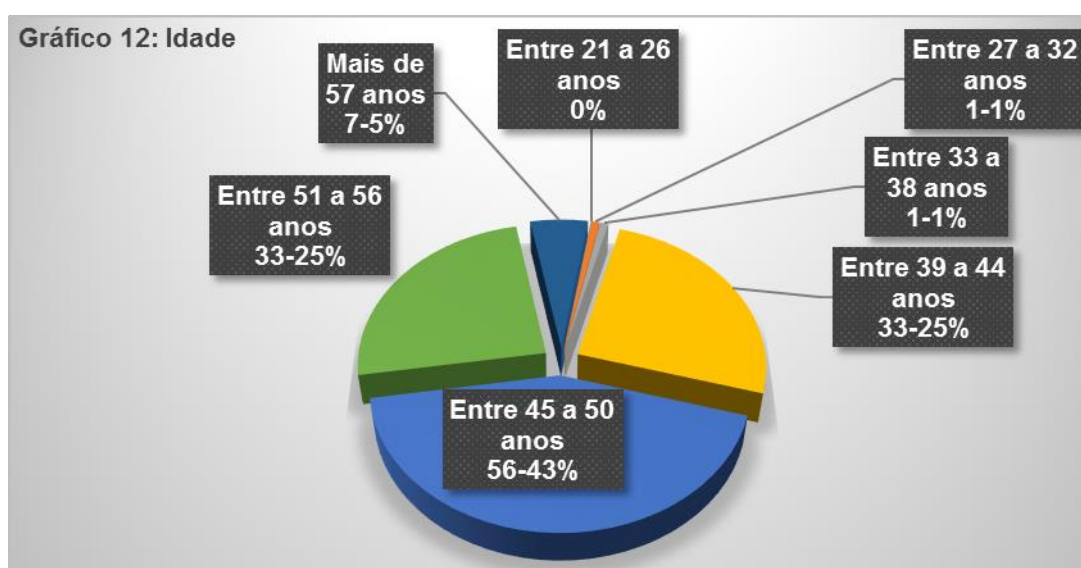
Género: Relativamente ao género dos 130 inquiridos, **verificamos** através do gráfico 10 que a amostra é maioritariamente do género masculino (97%) correspondendo a 126 indivíduos: de referir que a percentagem referente ao género feminino (3%) correspondendo a quatro indivíduos e é muito inferior àquela que corresponde ao género feminino em funções na PSP (próxima de 10%);



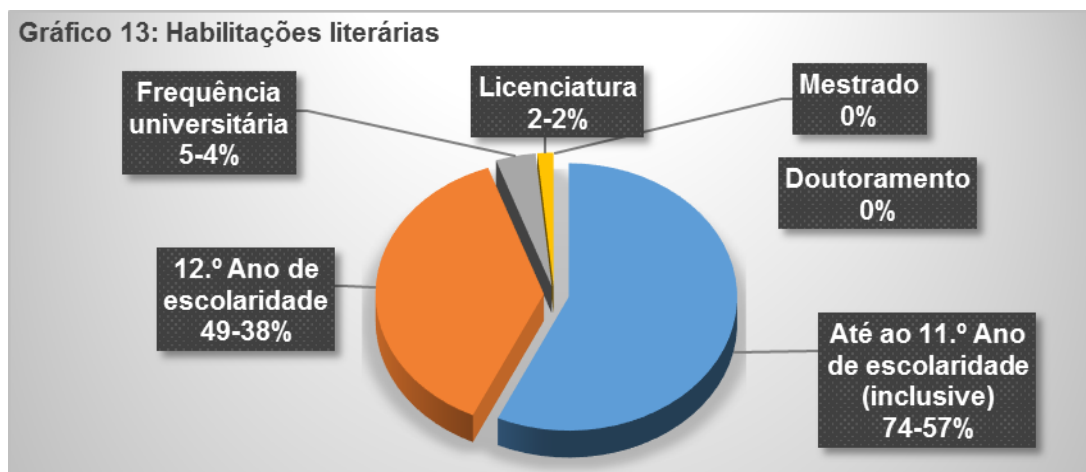
Categoria profissional: No que concerne à categoria dos 130 inquiridos, verificámos através do gráfico 11, que 85% (110) são Agentes/Agentes Principais e 15% (20) são Chefes/Chefes Principais.



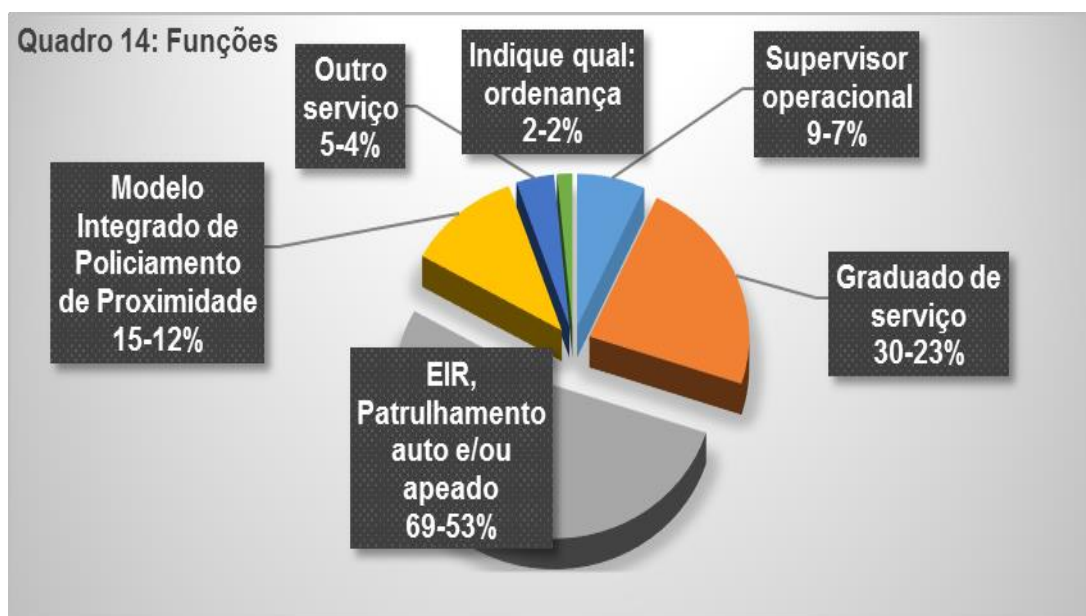
Idade: Na distribuição dos 130 inquiridos por grupos etários, podemos constatar, através do gráfico 12, que 43% (56) dos indivíduos têm idades compreendidas entre os 45 e 50 anos, 25% (33) têm entre 39 e 44 e também 25% entre 51 e 56 anos. A seguir, aparece o grupo etário com mais de 57 anos com 5% (7) dos indivíduos e por fim surgem os grupos etários de 27 aos 32 e dos 33 aos 38 com 1% (1) cada. Constata-se a inexistência de indivíduos no grupo etário entre os 21 e 26 anos, ou seja, predominam indivíduos com 45 e mais anos, totalizando 73%.



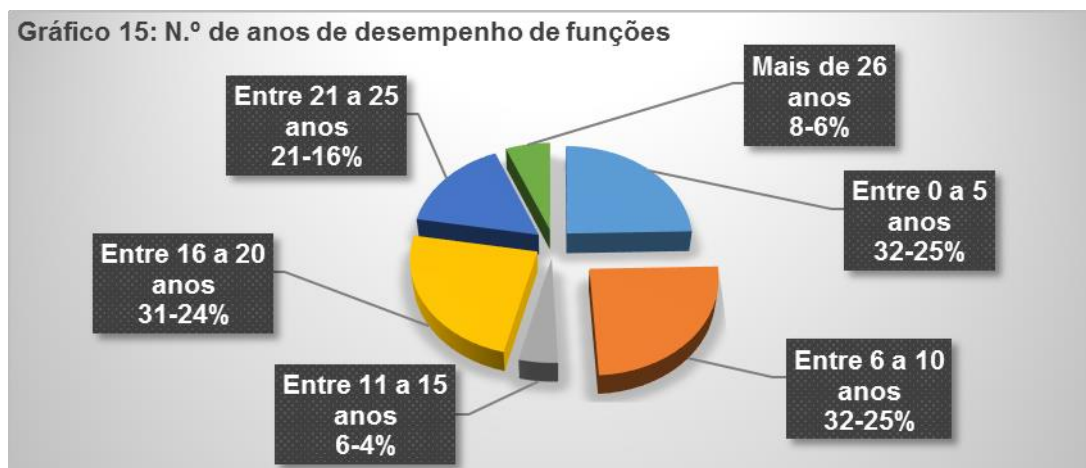
Habilitações literárias: Na distribuição dos 130 inquiridos em relação às habilitações literárias, podemos constatar, através do gráfico 13, que 57% (74) dos indivíduos possuem até ao 11.º ano de escolaridade, 38% (49) dos indivíduos possuem o 12.º ano, 4% (5) dos indivíduos têm frequência universitária e 1% (2) dos indivíduos possui licenciatura. Destacam-se com 57% os indivíduos até ao 11.º ano.



Funções: Na distribuição dos 130 inquiridos em relação às funções desempenhadas, podemos constatar, através do gráfico 14, que 53% (69) dos indivíduos exercem funções nas equipas de intervenção rápida, patrulhamento auto e / ou apeado, 23% (30) funções de graduado de serviço, 11% (15) no modelo integrado de policiamento de proximidade, 7% (9) de supervisor operacional, 4% (5) noutras funções e 2% (2) em funções de ordenança.



Na distribuição dos 130 inquiridos em relação ao n.º de anos de desempenho das atuais funções, podemos constatar, através do gráfico 15, que 25% (32) dos indivíduos exercem funções entre 0 e 5 anos. Também entre 6 e 10 anos verificámos os mesmos 25% (32). Entre 16 e 20 anos 24% (31) dos indivíduos, 16% (21) dos indivíduos entre os 21 e 25 anos, 6% (8) dos indivíduos com mais de 26 anos no exercício das atuais funções e finalmente 5% (6) dos indivíduos entre 11 e 15 anos a exercer as atuais funções.



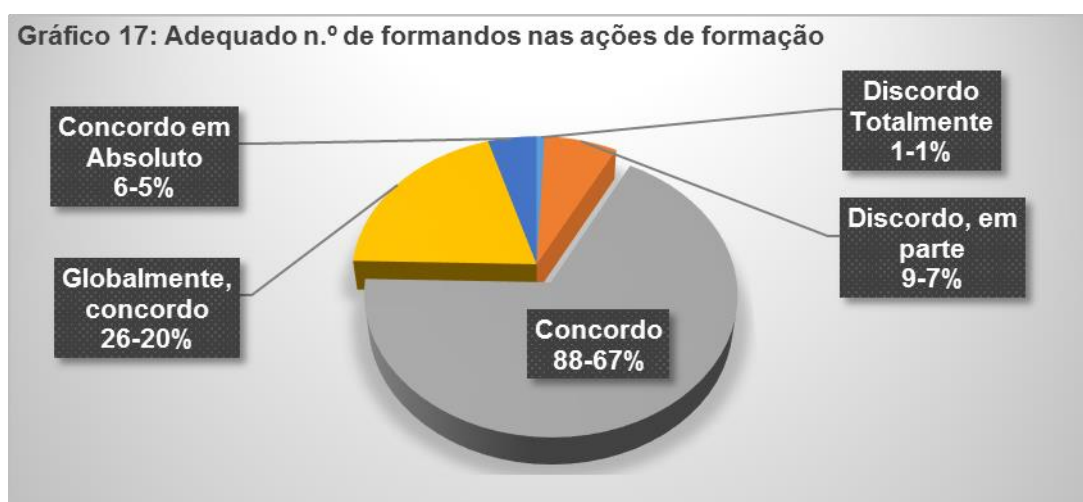
#### 4.6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS À PROBLEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Papel desempenhado na formação: Na distribuição dos 130 inquiridos em relação ao papel desempenhado no processo formativo, podemos constatar, através do gráfico 16, que a esmagadora maioria, 97,69% (127) dos indivíduos participou na formação como formando, 0,77% (1) como formador e 1,54% (2) na dupla função de formando e formador.

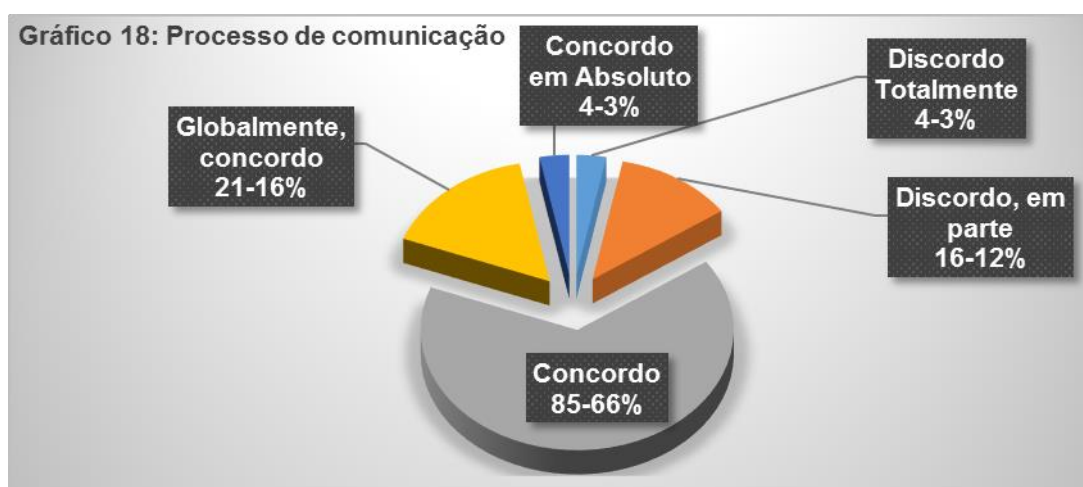




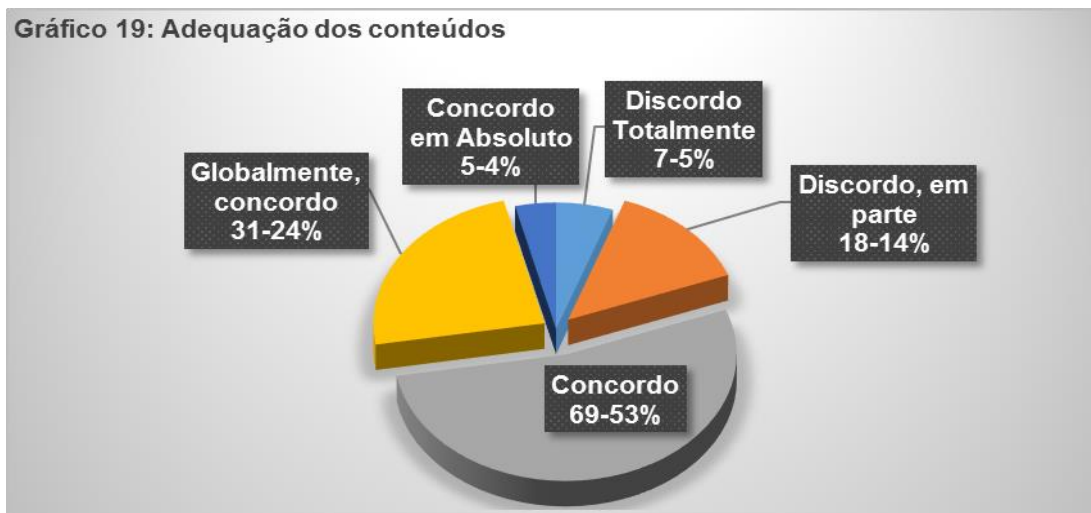
Relativo à questão sobre a adequabilidade do n.º de formandos a cada ação de formação, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 17, que 68% (88) responderam “concordo”, 20% (26) “globalmente, concordo”, 7% (9) “discordo em parte”, 5% (6) “concordo em absoluto” e, somente, 1% (1) indicaram “discordo totalmente”, ou seja, 92% declaram concordância relativamente à questão formulada.



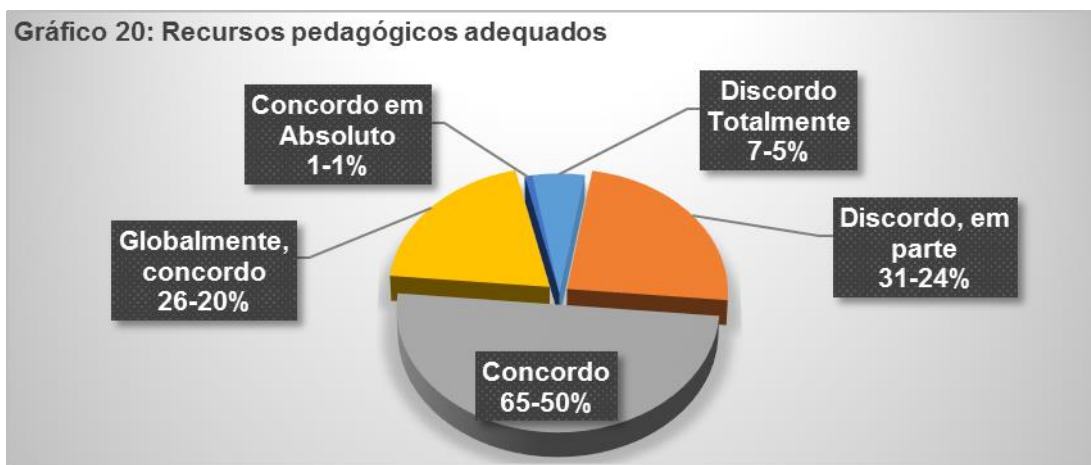
No que diz respeito à questão de apurar se o processo de comunicação ao longo da formação foi o mais eficiente e adequado, sustentado numa sistematização dos conteúdos, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 18, que 66% (85) responderam “concordo”, 16% (21) “globalmente, concordo”, 12% (16) “discordo em parte”, 3% (4) “concordo em absoluto” e também 3% (4) indicaram “discordo totalmente”. Estes resultados demonstram concordância (85%) quanto à eficiência e adequabilidade do processo de comunicação.



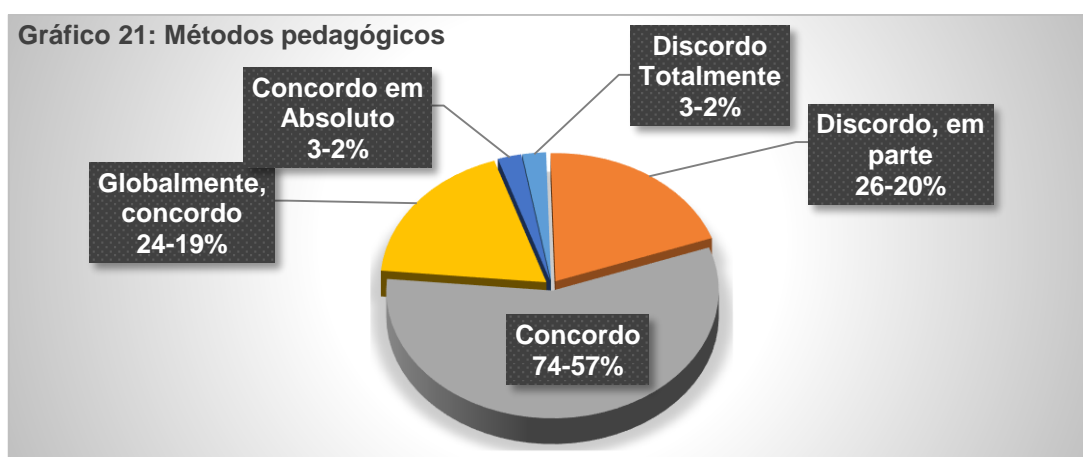
No que concerne à questão de apurar se os conteúdos das ações de formação frequentadas se adequam às funções policiais desempenhadas, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 19, que 53% (69) responderam “concordo”, 24% (31) “globalmente, concordo”, 14% (18) “discordo em parte”, 5% (7) “discordo totalmente” e 4% (5) indicaram “concordo em absoluto”. Na sequência do resultado antecedente, também quanto à adequabilidade dos conteúdos das ações às funções policiais, obtém-se uma concordância significativa (81%).



Relativamente à questão de apurar se os recursos pedagógicos utilizados pelos formadores (manuais, artigos, apresentações, bibliografia) foram adequados, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 20, que 50% (65) responderam “concordo”, 24% (31), “discordo em parte”, 20% (26) “globalmente, concordo”, 5% (7) “discordo totalmente” e 1% (1) indicaram “concordo em absoluto”. Ou seja, 71% consideram os recursos pedagógicos utilizados pelos formadores, adequados aos objetivos e aos conteúdos das ações.



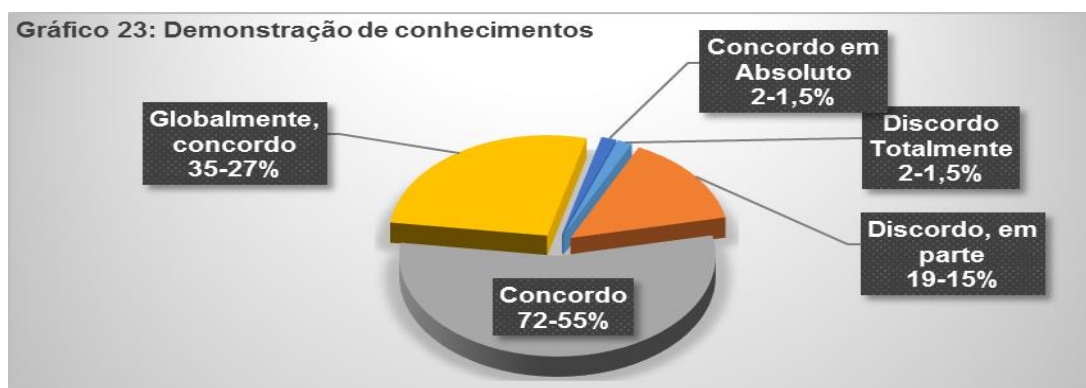
No que respeita à questão de apurar se os métodos pedagógicos, e respetivas técnicas, que os formadores utilizaram, foram adequados aos temas que ministraram, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 21, que 57% (74) responderam “concordo”, 20% (26), “discordo em parte”, 19% (24) “globalmente, concordo”, 2% (3) “discordo totalmente” e também 2% (3) indicaram “concordo em absoluto”. Do que resulta que 78% declaram concordância quanto à adequabilidade dos métodos e técnicas pedagógicas aos temas ministrados pelos formadores, assim como aos objetivos que se propuseram atingir.



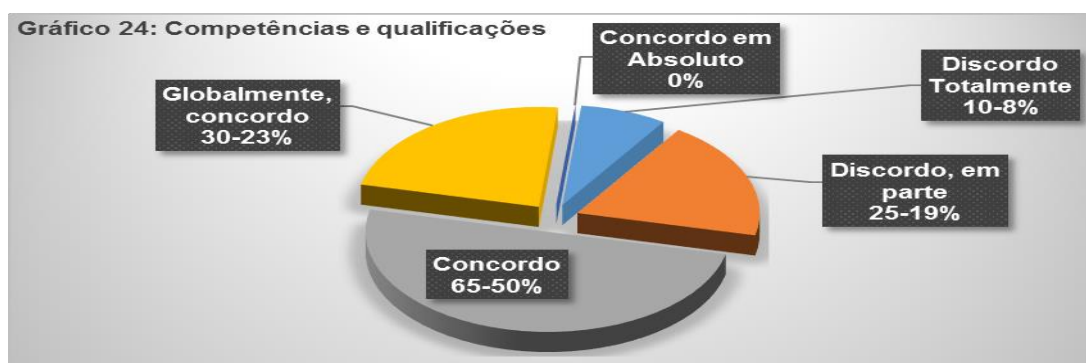
Quanto à questão de apurar se a avaliação implementada pelos formadores, foi adequada e garantiu o reconhecimento das efetivas aprendizagens, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 22, que 57% (74) responderam “concordo”, 23% (30) “globalmente, concordo”, 15% (20), “discordo em parte”, 3% (4) “discordo totalmente” e 2% (2) indicaram “concordo em absoluto”. Do que resulta que 82% declararam concordância quanto à adequabilidade da avaliação implementada pelos formadores, permitindo o esperado reconhecimento das aprendizagens efetivas.



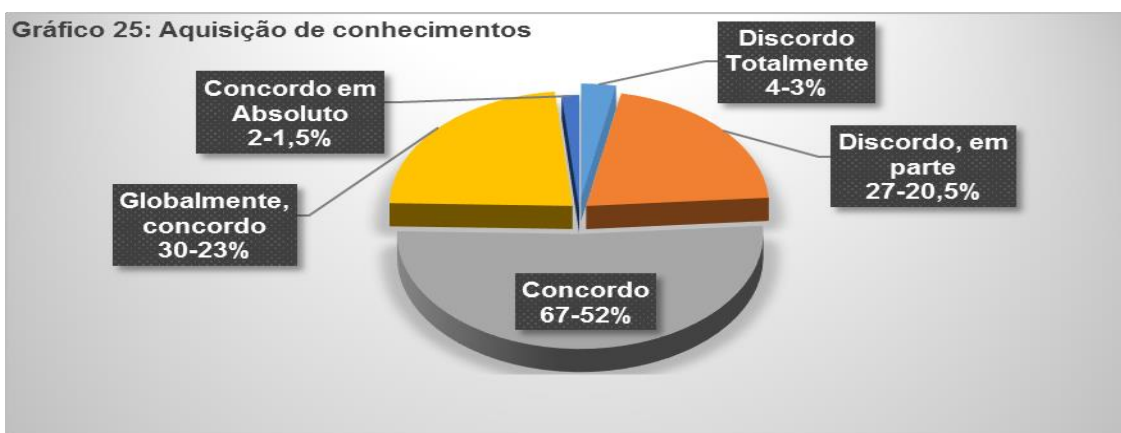
No que concerne à questão de apurar se no final das ações frequentadas, demonstraram efetivamente os conhecimentos e competências adquiridas, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 23, que 55% (72) responderam “concordo”, 27% (35) “globalmente, concordo”, 15% (19), “discordo em parte”, 1,5% (2) “discordo totalmente” e 1,5% (2) indicaram “concordo em absoluto”. Ou seja, esta questão mereceu dos inquiridos uma concordância inequívoca, com um acumulado percentual de 83,5%. De acentuar que os resultados obtidos às questões 7 e 8, revelam quase total similitude, o que é um indicador da validade e coerência dos mesmos (ver quadro na tabela 3, colunas II.7 e II.8)



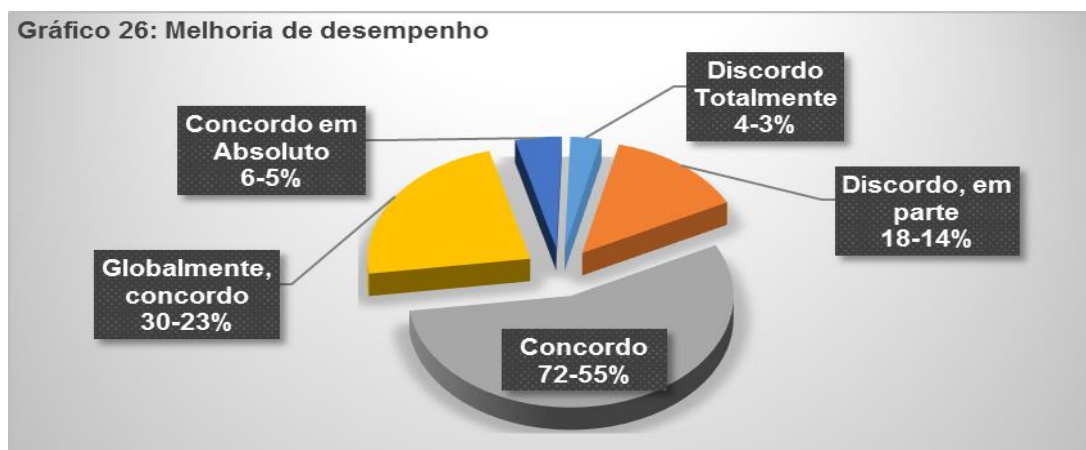
Relativamente à questão de apurar se das ações de formação recebidas nos últimos cinco anos no CDSTR, consideram que lhe garantiram as necessárias competências e qualificações, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 24, que 50% (65) responderam “concordo”, 23% (30) “globalmente, concordo”, 19% (25), “discordo em parte”, 8% (10) “discordo totalmente” e não se verificou nenhuma resposta em “concordo em absoluto”. Ainda que não se tenha verificado qualquer resposta “concordo em absoluto”, o grau de concordância apresenta um acumulado de 73%, e em que apenas 8% afirmam “discordo totalmente”. Estes resultados são mais significativos se refletirmos que a questão abarca o conjunto de ações de formação desenvolvidas ao longo de 5 anos.



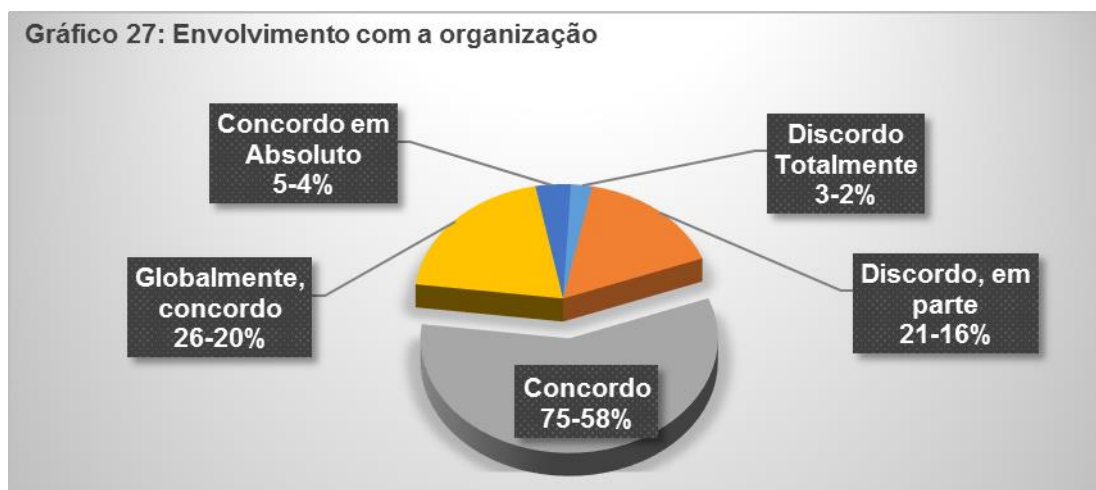
No que concerne à questão de apurar se o processo formativo ministrado no CDSTR permite a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade policial, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 25, que 52% (67) responderam “concordo”, 23% (30) “globalmente, concordo”, 21% (27), “discordo em parte”, 3% (4) “discordo totalmente” e 2% (2), “concordo absolutamente”. Ou seja, 86,5% consideram que o processo formativo ministrado no CDSTR permite a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade policial.



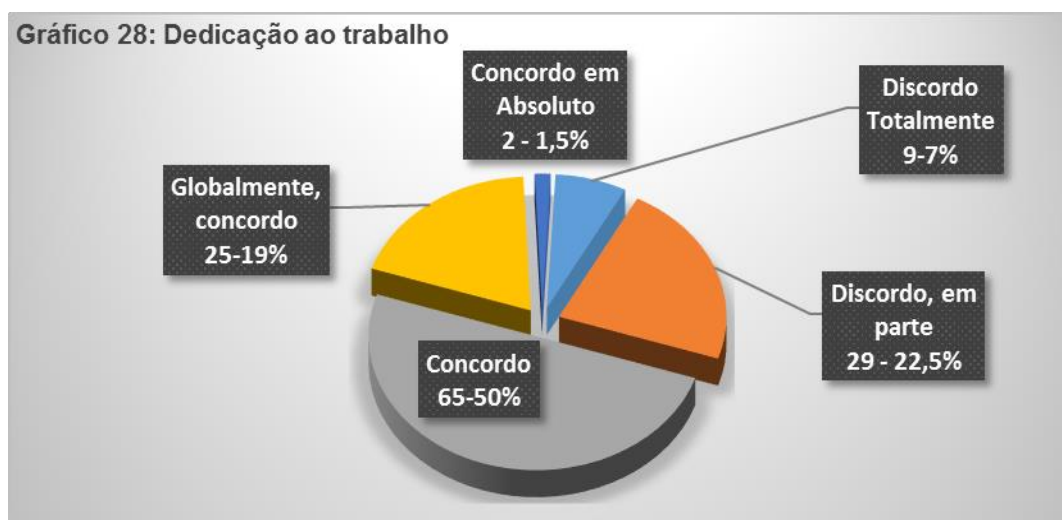
No que diz respeito à questão de apurar se a frequência de ações de formação se traduziu na melhoria do seu desempenho profissional, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 26, que 55% (72) responderam “concordo”, 23% (30) “globalmente, concordo”, 14% (18), “discordo em parte”, 5% (6), “concordo absolutamente” e 3% (4) “discordo totalmente”, demonstrando a plena validade e coerência dos resultados, e na sequência dos anteriormente já descritos, 83% das opiniões revelaram que a frequência das ações de formação se traduziram na melhoria do seu desempenho profissional.



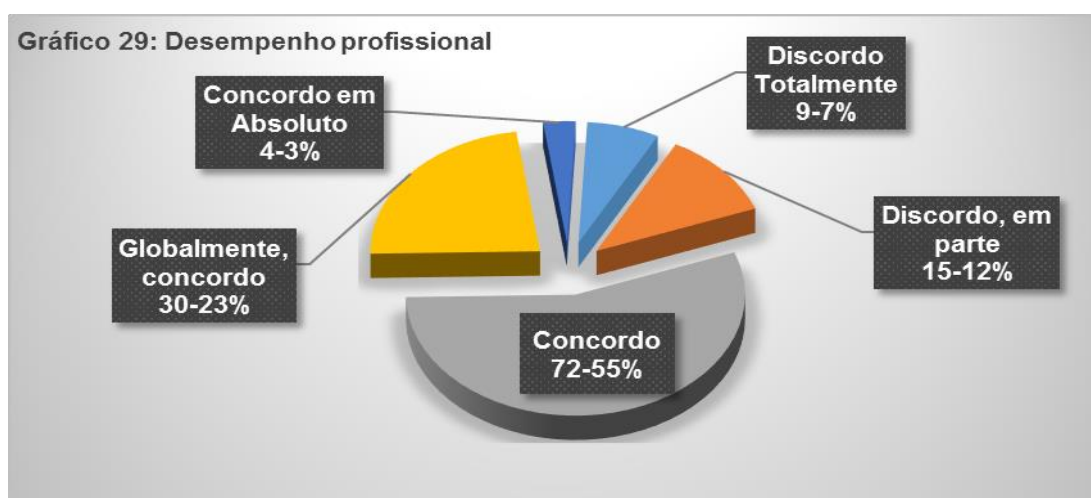
Quanto à questão de apurar se as ações de formação frequentadas contribuíram para um maior envolvimento com a organização e com o serviço policial, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 27, que 58% (75) responderam “concordo”, 20% (26) “globalmente, concordo”, 16% (21), “discordo em parte”, 4% (5), “concordo absolutamente” e 2% (3) “discordo totalmente”, ou seja, 82% consideram que se sentem envolvidos com a organização e o serviço policial.



No que se refere à questão de apurar se a formação promovida pelo CDSTR contribuiu para um aumento da sua dedicação ao trabalho, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 28, que 50% (65) responderam “concordo”, 22,5% (29), “discordo em parte”, 19% (25) “globalmente, concordo”, 7% (9) “discordo totalmente”, e 1,5% (2), “concordo absolutamente”, daqui resultando que 70,5% consideram que o processo formativo ministrado no CDSTR permitiu um aumento da dedicação ao trabalho.



No que diz respeito à questão de apurar se a formação se traduziu na melhoria do desempenho profissional, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 29, que 55% (72) responderam “concordo”, 23% (30), “globalmente, concordo”, 12% (15), “discordo em parte”, 7% (9) “discordo totalmente”, e 3% (4), “concordo absolutamente”, ou seja, 81% consideram que o processo formativo ministrado traduziu-se numa melhoria efetiva do desempenho profissional, sobressaindo a percentagem daqueles que afirmam concordarem globalmente (23%).



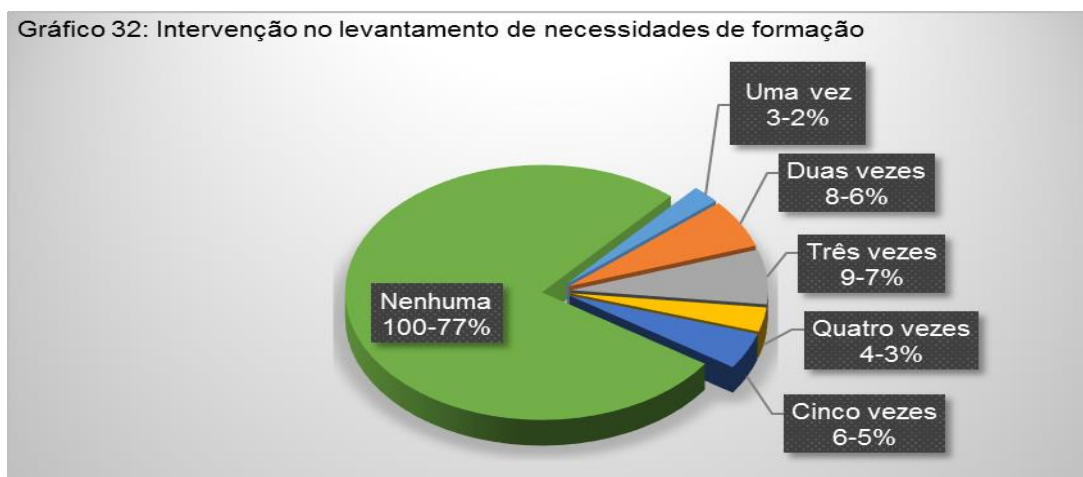
Relativamente à questão de apurar se a formação se traduziu em mais-valias relativamente à autoestima e autorrealização profissional, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 30, que 59% (77) responderam “concordo”, 14% (17), “globalmente, concordo”, 19% (25), “discordo em parte”, 6% (8) “discordo totalmente”, e 2% (3), “concordo absolutamente”. Dos dados apurados resulta que 75% declararam concordância quanto à influência da formação no aumento da autoestima e autorrealização profissional.



No que se refere à questão de apurar se algum responsável da Formação ou outro, o questionou nos últimos 5 anos sobre as suas necessidades de formação e o que seria útil e necessário para melhorar o seu desempenho profissional, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 31, que 77% (100) responderam “Não” e 23% (30), responderam “Sim”. Efetivamente 77% (100) dos polícias envolvidos no nosso estudo demonstram claramente não terem sido envolvidos no processo de levantamento de necessidades de formação. A afirmação tem um significado mais relevante, quando o estudo incide nos últimos cinco anos.

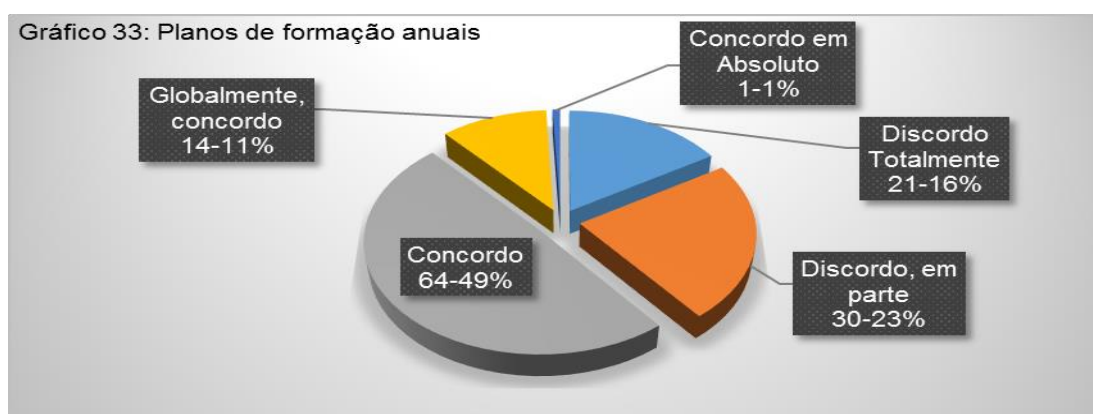


Relativamente à questão de apurar se nos últimos cinco anos foi interveniente/envolvido no processo de necessidades e escolhas das formações selecionadas para serem ministradas no CDSTR e quantas vezes, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 32, que 77% (100) responderam “nenhuma”, 7% (9) “três vezes”, 6% (8) “duas vezes”, 5% (6) “cinco vezes”, 3% (4) “quatro vezes” e 2% (3) “uma vez”. No seguimento do comentário anterior ao gráfico 31, os números falam por si. (Ver quadro de análise das questões II. 16 e II. 17 na tabela 5).

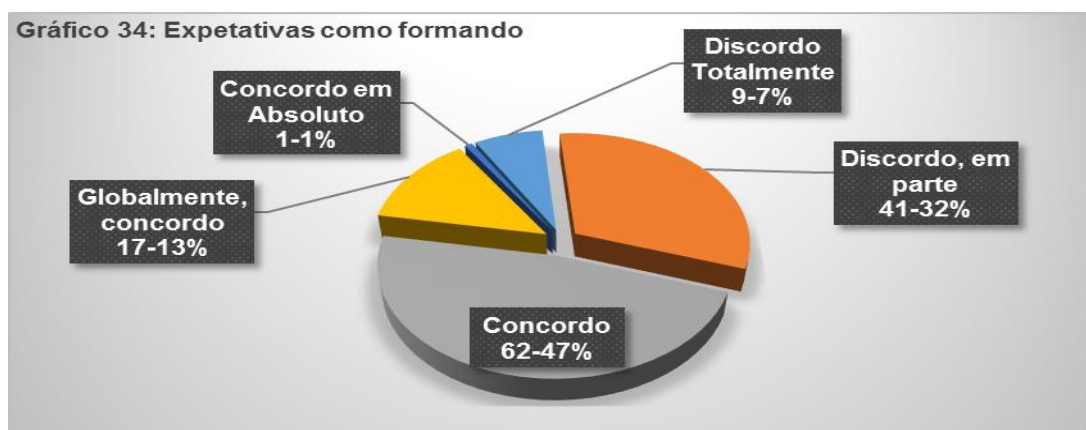




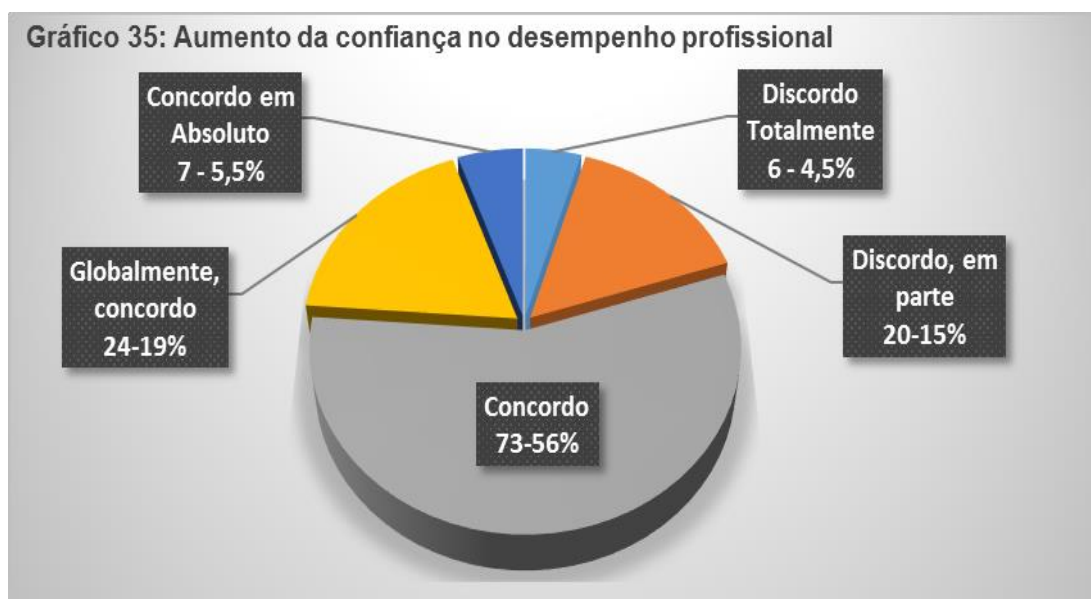
No que se refere à questão de apurar se se sente parte integrante (isto é, representado) dos planos de formação anuais aprovados para o CDSTR, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 33, que 49% (64), responderam “concordo”, 23% (30), “discordo em parte”, 16% (21) “discordo totalmente”, 11% (14) “globalmente, concordo” e 1% (1), “concordo absolutamente”, ou seja, 61% dos indivíduos considera-se parte integrante dos planos de formação aprovados para o CDSTR, isto, apesar de antes se ter verificado não se sentirem envolvidos no levantamento das necessidades de formação aprovadas.



No que concerne à questão de apurar se nos últimos cinco anos considera que a formação ministrada pelo CDSTR foi geralmente ao encontro das suas expectativas como formando, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 34, que 47% (62) responderam “concordo”, 32% (41), “discordo em parte”, 13% (17) “globalmente, concordo”, 7% (9) “discordo totalmente”, e 1% (1), “concordo absolutamente”. Daqui resulta que 61% dos indivíduos concorda que a formação foi ao encontro das suas expectativas. No entanto, 39% discordam totalmente ou em parte, o que não deixa de ser um alerta para ponderar e avaliar os motivos deste resultado.



Quanto à questão de apurar se o que aprendeu contribuiu para uma maior confiança no seu desempenho profissional, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do gráfico 35, que 56% (73) responderam “concordo”, 19% (24) “globalmente, concordo”, 15% (20), “discordo em parte”, 5,5% (7), “concordo absolutamente” e 4,5% (6) “discordo totalmente”. Daqui resulta que 80,5% dos inquiridos confirma que a formação contribuiu para o aumento da confiança no desempenho profissional, ou seja, trata-se de um valor significativo e que deve ser tido em conta. (Ver quadro de análise das questões II. 18, II. 19 e II. 20 na tabela 6).



Relativamente à questão de apurar que ações de formação desejaria frequentar de entre as disponíveis no portefólio da formação da PSP para o ano de 2016, dos 130 inquiridos, podemos constatar, através do quadro que se segue, que as formações mais pretendidas pelos inquiridos são a Gestão de Stress Pessoal e Profissional - com 50 pretensões, Qualidade de Serviço ao Cidadão - com 36 pretensões, Direito Policial - com 35 pretensões, Técnicas de Intervenção Policial - com 33 pretensões, Investigação Criminal - com 31 pretensões, Suporte Básico de Vida - com 29 pretensões, entre outras.<sup>48</sup> Registe-se o facto de a formação mais pretendida não ter um cariz denominado de técnico-policial.

Nome da Ação	Tipo de formação	N.º de pretensões
Gestão de Stress Pessoal e Profissional	Contínua	50
Qualidade de serviço ao cidadão	Contínua	36
Direito Policial	Contínua	35
Técnicas de Condução	Contínua	34
Gestão de Ocorrências	Contínua	34
Técnicas de Intervenção Policial	Especialização	33
Investigação Criminal	Especialização	31
Suporte Básico de Vida	Contínua	29
Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade	Contínua	28
Prevenção do Suicídio	Contínua	27
Formação SEI base	Contínua	26
Curso de Atendimento ao Público	Contínua	26
Código da Estrada e Legislação Rodoviária	Contínua	25
Curso de Qualidade na PSP	Contínua	16
Gestão de Incidente Críticos	Contínua	15
Formação RVD e Manual do Policiamento da Violência Doméstica	Contínua	15
Curso do Suicídio e Gestão da Crise Suicida	Contínua	14
Curso de Formação de Ciclo-Patrolhas	Contínua	10

Relativamente à questão de apurar quais os aspetos positivos a realçar que caracterizam a formação ministrada no CDSTR, dos 130 inquiridos as respostas variaram, entre a apreciação positiva do convívio/relacionamento assim como a disponibilidade dos formadores (com 13 citações cada) e relembrar matérias policiais/atualização (com três citações), entre outras, conforme quadro que se

<sup>48</sup> Ver anexo 9 com o portefólio completo e com as formações selecionadas.

segue. Aqui realça-se o convívio/relacionamento, a disponibilidade dos formadores, o seu profissionalismo e conhecimento, o enriquecimento profissional, etc.

Referências positivas	N.º de referências
Convívio/relacionamento	13
Disponibilidade dos formadores, profissionalismo e conhecimento	13
Enriquecimento profissional/aumento qualidade/dinamização	10
Aquisição (novos) conhecimentos técnicos/conteúdos	9
Grupo/Espírito de trabalho, de missão/cooperação	8
Novos conhecimentos/aprendizagem/atualização/aperfeiçoamento	8
Aumento da confiança/autoestima/preparação/interação	6
Direcionada/objetiva/qualificada/prática/algemagem	5
Relembrar matérias policiais/atualização	3
Técnicas policiais (TIP)	3
Turmas/Tempo/local de formação	3

Relativamente à questão de apurar quais os aspetos negativos a realçar que caracterizam a formação ministrada no CDSTR, dos 130 inquiridos, as respostas variaram, entre a referência à sala de aulas, à formação pouco descentralizada, existência de poucas formações, até à descoordenação entre a formação e a escala de serviço, conforme quadro que se segue. Nas referências negativas referidas é realçada, de forma inequívoca e destacada, a falta de boas condições da sala de aulas, a pouca descentralização da formação, entre outras.

Referências negativas	N.º de referências
Salas de aulas com poucas condições	27
Pouco descentralizada	9
Coordenação/coordenador/logística	8
Formulário de inscrição-preenchimento	6
Poucas formações	4
Não deverá haver avaliação dos formandos	4
A não rentabilização da formação/ falta de intensidade/superficial	4
Falta de manuais/meios de formação/conteúdos	3
Tempo de formação/pouco tempo	3
Deslocação longa/falta de transporte para EPP	3
Material didático ineficiente	3
Seleção dos formandos pouco acertada	3
Duração da formação por vezes exagerada/desadequada, por excesso ou defeito	2
Formação pouco prática	2
Formação no local de trabalho	2
Formação pouco eficaz e adequada/matérias pouco interesse	2
Formadores teóricos/pouco à vontade	2
Descoordenação entre formação e escala	1

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

Aqui chegados, queremos referir aquilo que consideramos ter sido o resultado do nosso trabalho, tendo em conta os objetivos inicialmente traçados e que foram sendo reorientados à medida que as circunstâncias o determinaram.

Neste capítulo que encerra o nosso estudo, queremos apresentar as conclusões do mesmo, tendo em conta o ponto de partida e os objetivos a que nos propusemos. Apontaremos as nossas conclusões, algumas recomendações, as dificuldades que encontramos, bem como futuras investigações que possam continuar e desenvolver este tema.

#### **5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

No capítulo 1 foram apresentadas quatro hipóteses de estudo, as quais iremos agora analisar, no sentido de apurar a sua infirmação ou confirmação.

A Hipótese n.º 1. “O CDSTR identifica adequadamente as necessidades de formação dos seus efetivos policiais”, foi confirmada, conforme documentado em anexo na tabela 4 (Agrupamento das questões por hipótese), face à concordância manifestada pelos respondentes (75%) no conjunto das questões concebidas para a validação ou não da afirmação de partida.

Acresce referir que apenas 8% afirmaram discordar totalmente.

Quanto à Hipótese n.º 2 “O tipo e qualidade da formação ministrada pelo CDSTR contribui para a melhoria dos níveis de desempenho dos elementos policiais” foi confirmada por inteiro, face à percentagem de concordância obtida: 82%. Esta concordância não é apenas global mas manifesta-se igualmente em todos os aspetos parcelares que contribuem para avaliar a qualidade da formação.

No que diz respeito à Hipótese n.º 3, “A formação ministrada pelo CDSTR assume relevância na manutenção ou incremento dos níveis motivacionais dos seus profissionais”, foi confirmada, obtendo uma concordância percentual de 76% do total de inquiridos. Este valor indicia um nível de satisfação inegável quanto ao papel das ações de formação para o desenvolvimento de um maior envolvimento

dos formandos com a organização e com o serviço policial assim como para a promoção do aumento da dedicação desses profissionais ao trabalho que desenvolvem. Estes aspetos contribuem eles próprios para o aumento de mais valias no que se refere à autoestima e autorrealização no trabalho.

Finalmente, no que se refere à Hipótese n.º 4, “Em geral, a formação ministrada pelo CDSTR é considerada útil pelos elementos policiais”, foi confirmada, tendo obtido uma concordância por parte dos respondentes que se situa nos 76%. Efetivamente, nas várias questões formuladas, foi deixado claro pelos inquiridos a importância que atribuíram ao processo formativo para a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade policial, assim como que a sua frequência se traduziu na melhoria do desempenho desses profissionais. Foi da mesma forma reconhecido que a formação ministrada pelo CDSTR ao longo dos últimos 5 anos foi ao encontro das expectativas dos inquiridos, enquanto formandos, tendo as aprendizagens que dali resultaram, contribuído inegavelmente para o aumento da confiança nos respetivos desempenhos profissionais.

### **5.3 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO**

Conforme se pode verificar no Capítulo 1, foram formuladas três perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação:

PD 1: A oferta de formação satisfaz as necessidades e expectativas dos elementos policiais?

Face aos resultados apurados parece por demais evidente que a oferta de formação foi ao encontro das necessidades e expectativas dos que beneficiaram da mesma.

PD 2: A formação recebida pelos elementos policiais corresponde às suas reais necessidades, face às funções desempenhadas?

De um modo geral e exceto um ou outro caso particular, a formação ministrada pelo CDSTR foi ao encontro das necessidades dos formandos e teve em conta as funções desempenhadas.

PD 3: A formação contínua ministrada aos polícias configura/constitui um dos fatores motivacionais no respetivo desempenho de funções?

Sem dúvida que pelos resultados do nosso inquérito por questionário, conclui-se de forma objetiva que a formação constitui um dos fatores motivacionais para o desempenho das suas funções.

#### **5.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA**

Qual é o grau de satisfação dos polícias do CDSTR relativamente à formação contínua que lhes foi ministrada pela Instituição, nos últimos cinco anos?

Depois de tudo o que foi dito, analisado, apurado e verificado, o que resta simplesmente dizer é que os polícias a que corresponde a nossa amostra encontram-se muito satisfeitos com a formação que lhes foi ministrada nos últimos cinco anos pelo CDSTR.

#### **5.5 CONCLUSÕES FINAIS**

A formação profissional, contínua, para adultos ou como se queira denominar, é a continuação do processo de aprendizagem a que o estado atual de evolução obriga a que cada profissional se mantenha atento, atualizado e preparado para os desafios da concorrência e de adequação a novas circunstâncias que a cada instante lhe vão sendo exigidas para se manter um recurso útil, interessante e desejável, ao mesmo tempo que também pertinente e competitivo.

Esta é a realidade do momento. O momento é extemporâneo e faz já parte do passado pois o presente é só um mero instante. O futuro parece ser já ali e não espera, pois a velocidade com que os acontecimentos ocorrem e a evolução da sociedade atual associada às tecnologias de informação e comunicação, até à pouco denominadas de novas, tudo parece supérfluo e passageiro.

Posto isto, a questão que nos surgiu no início foi avaliar o grau de satisfação dos polícias do CDSTR relativamente à formação contínua que lhes foi ministrada pela Instituição, nos últimos 5 anos.

A formação ministrada pelo CDSTR é uma extensão da ministrada pela DN da PSP, através do DF, e como tal, não se pode dissociar, dado que a referida formação tem direção, gestão, orientação e controlo do referido departamento. Esta formação exige um esforço muito significativo ao CDSTR, quer em capacidade de nomear os formandos, quer em garantir os formadores adequados e em condições de ministrar a formação com os níveis de excelência desejáveis.

Da entrevista efetuada ao Senhor Diretor do Departamento de Formação, Superintendente João Manuel Alves Amado, o mesmo referiu o desejo de ter um centro de formação, com capacidade de alojamento, de salas de aulas, bem como de formadores qualificados e em número adequado para ministrar a formação necessária e com qualidade. Aliás, da análise dos relatórios do referido departamento, já o relativo ao ano de 2011, referia aquele desiderato relacionado com o centro de formação.

Posto isto, importa referir que foram detetadas algumas disfuncionalidades por parte dos inquiridos, como a falta de sala de aulas com condições apreciadas pelos mesmos enquanto formandos, a distância entre os locais de trabalho e os da formação, o desejo de descentralização da formação, entre outras.

Relativamente aos objetivos propostos no início do nosso estudo, podemos afirmar que foram todos cumpridos com sucesso. Com orientação na revisão teórica e sustentação na parte prática do trabalho, foi possível demonstrar que existem algumas lacunas no processo formativo implementado no CDSTR; designadamente à falta de envolvimento no levantamento de necessidades de formação, apesar disso, os formandos concordam em grande parte com os planos anuais de formação aprovados.

Considerando este trabalho no seu todo e olhando em diferentes e diversificadas perspetivas, o processo formativo avaliado e o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias é francamente positivo e tem sido adequado e de acordo com os desígnios da Instituição nesta área tão crítica e específica de intervenção.

Podemos concluir que a qualidade da formação ministrada no CDSTR, de um modo geral, é reconhecida como sendo de qualidade, embora se apontem algumas falhas relativamente ao LNF, à escolha dos formandos, aos locais das formações, bem como a problemas que não são de fácil solução, como a grande dispersão das unidades do referido Comando.

## **5.6 RECOMENDAÇÕES**

Da análise dos resultados, verificou-se uma quase ausência de envolvimento por parte dos indivíduos inquiridos em relação ao levantamento de necessidades de



formação. Este processo é demasiado importante para deixar de fora uma das partes intervenientes e de importância naturalmente significativa.

Verifica-se também um índice de envelhecimento significativo, dado que 73% da população têm 45 ou mais anos e só existem 2 indivíduos com idade até aos 38 anos no total da amostra.

Apesar disso, os indivíduos da nossa amostra mostram-se disponíveis para continuar a frequentar formação, tendo indicado como preferencial a designada de “Gestão de Stress Pessoal e Profissional”. Será por uma questão de moda ou de sensibilidade cultural? Ou será antes a consciencialização da importância que a temática constituirá para a gestão dos respetivos quotidianos? Resultados futuros responderão às nossas dúvidas.

Recomenda-se igualmente ponderar a descentralização dos locais da formação, bem como equacionar a melhorar as condições das salas de aulas, bem como a aposta na continuação da manutenção da qualidade e motivação dos formadores.

Concluindo, o presente trabalho pretende ser uma pequena reflexão sobre tudo o que se tem feito em prol dos recursos humanos através da ministração de formação no CDSTR em particular e na PSP em geral e que seja um contributo para o processo formativo no sentido de o tornar mais adequado e compatível com os objetivos da instituição, sem perder de vista as expectativas e os anseios dos seus profissionais. Se assim for, ganham os profissionais, a PSP e naturalmente os cidadãos, que são sempre os destinatários do pretendido serviço de excelência da Polícia de Segurança Pública.

## **5.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Importa salientar que foram poucas, contudo, pertinentes, em particular a falta de resposta ou a demora a alguns pedidos de fornecimento de dados, a estrutura do próprio CCDP, o tempo disponibilizado para a realização desta investigação, que diminuiram a capacidade dos desideratos iniciais.

Um dos fatores que habitualmente limita a investigação é a dimensão da amostra e a falta de adesão aos inquéritos. No nosso estudo tal não ocorreu, porque apesar de termos assumido o esforço suplementar que teria de ser dado à recolha, lançamento e tratamento dos dados, foi efetuado um esforço para que todo o universo tivesse oportunidade de responder ao inquérito, o que acrescentou valor

para o sucesso do nosso trabalho, uma vez que responderam 130 de um universo de 146 polícias.

Apesar de considerarmos que a presente investigação atingiu em plenitude todos os seus objetivos, poderá ser complementada e enriquecida com a aplicação de um estudo a todo o efetivo de um comando no sentido de confirmar ou infirmar os resultados agora obtidos.

Lisboa, 20 de junho de 2016

Jorge Manuel Mateus Soares

Comissário

## BIBLIOGRAFIA

- Apolinário, J. (2013), (JAN./MAR.,2013), Gabinete e Comunicação e Relações Externas Revista *DIRIGIR&FORMAR* do IEFP, Citeforma.
- Câmara, P. Guerra, P. & Rodrigues J., Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa, 2007, 1.ª edição.
- Canário, R. (1999). Educação de Adultos: um campo e uma problemática. Lisboa, Educa.
- Cardim, J. (2005), Formação Profissional: Problemas e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 2ª edição.
- Carvalho, J. (2009). Gestão de empresas, princípios fundamentais, o futuro da gestão é a gestão do futuro, Lisboa, edições Sílabo, Lda.
- Chanfana, A. (2011). *A Importância da Formação Profissional a Polícia de Segurança Pública*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação e da Formação. Faro: Universidade do Algarve.
- Comissão Europeia (2000). *Memorando Sobre Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas.
- Cowling A. & Mailer C., (2003), Gerir os Recursos Humanos, coordenação e adaptação de Francisco J. Cesário, Lisboa: 2.º edição.
- Ferreira, F. (2000) Marketing e Formação, O Ciclo de Formação, CIDEDEC, Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.
- Ferreira, F. (2014). *A Formação de Ativos na PSP: o Elearning e o Blended Learning Como Modalidades Complementares da Formação Contínua*. Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ferreira, F. & Moreira, J. (2014). *A Formação em Elearning e Blearning na Polícia de Segurança Pública em Portugal: Retrato, Percursos e Perspectivas*. Santo Tirso: Whitebooks.
- Hil, A. & Hill, M, (2008), Investigação por Questionário, Lisboa, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Ministério da Economia e do Emprego (2011) IPQ Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação, Guia da Certificação de Entidades Formadoras, Sistema e Requisitos de Certificação.
- Pires, Ana Luísa de Oliveira, Educação e formação ao longo da vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências, Coimbra, 2005, Edição Fundação Calouste Gulbenkian.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998), Manual de Investigação em Ciências Sociais, tradução e adaptação de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho, Lisboa, 2.ª edição.
- Revista Formar (8-1993), (ABR/MAI/JUN), Instituto do Emprego e Formação Profissional, Gestão da formação em contexto de mudança, a formação profissional na Comunidade Europeia após 1993.
- Santos, R. (2015). O investimento na formação dos oficiais de Polícia ao longo da vida. O elearning como estratégia complementar. Relatório final do 1.º Curso de Comando e Direção Policial, Lisboa: ISCPSP.
- Sarmiento, M. (2013), *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sotomayor, A., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2014), Princípios de Gestão das Organizações, Estratégia tomada de decisão, Análise económica e financeira, recursos humanos marketing 2.ª edição, Lisboa, Rei dos livros.
- Tavares, C (2013), (JAN./MAR.,2013) Gabinete e Comunicação e Relações Externas Revista *DIRIGIR&FORMAR* do IEFP Citeforma.
- Torres, J. (2014) Não temos de ser alemães, Lisboa, Matéria Prima Edições.
- Trindade, A. (1999). Os Media na Educação: estado presente e tendências globais, Porto, Editora.
- Nelson, B. & Economy, P. (2005), A Bíblia da Gestão, os melhores e mais atuais recursos de gestão, copyright 2005, da tradução e da edição portuguesa by gestãoplus Edições, uma chancela da Bertrand Editora, Lda.
- Judith Bell, (1997), Como Realizar um Projeto de Investigação, Lisboa, Gradiva.

## LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, DIÁRIO DA REPÚBLICA (DR) N.º 204/2015, SÉRIE I.

Portaria n.º 881/2003 - DR N.º 192/2003, SÉRIE I-B DE 2003-08-21.

Portaria N.º 1522-A/2002 - DR N.º 294/2002, 1º SUPLEMENTO, SÉRIE I-B DE 2002-12-20.

Decreto-lei n.º 50/98 - DR N.º 59/1998, SÉRIE I-A DE 1998-03-11.

Resolução do Conselho de Ministros: “Proposta de Lei da Formação Profissional”, de 12 de Maio de 2004, [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47236/mod\\_scorm/content/0/ons01/01ons01e.htm](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47236/mod_scorm/content/0/ons01/01ons01e.htm).

## DOCUMENTOS INTERNOS DA PSP

Norma de Execução Permanente n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de abril de 2008, do departamento de recursos humanos (DRH) da PSP.

Circular com o n.º DF\_01\_2011, datada de 19/12/2011, do DRH da PSP.

Balanço social da PSP de 2011, do DRH da PSP e disponível no site <http://www.psp.pt/Pages/defaultPSP.aspx>.

Balanço social da PSP de 2012, do DRH da PSP. e disponível no site <http://www.psp.pt/Pages/defaultPSP.aspx>.

Balanço social da PSP de 2014, do DRH da PSP e disponível no site <http://www.psp.pt/Pages/defaultPSP.aspx>.

Relatório de Atividades do DF de 2011, da DN da PSP, sem data.

Relatório de Atividades do DF de 2012, da DN da PSP, sem data.

Relatório de Atividades do Departamento de Formação de 2013, sem data.

Relatório de Atividades do Departamento de Formação de 2015, sem data.

Plano de formação do Departamento de Formação para 2016, sem data.

Relatório final de formação do CDSTR de 2011, datado de 27 de dezembro de 2011.

Relatório final de formação do CDSTR de 2012, datado de 30 de janeiro de 2013.

Relatório final de formação do CDSTR de 2013, datado de janeiro de 2014.

Relatório final de formação do CDSTR de 2014, datado de 24 de janeiro de 2015.

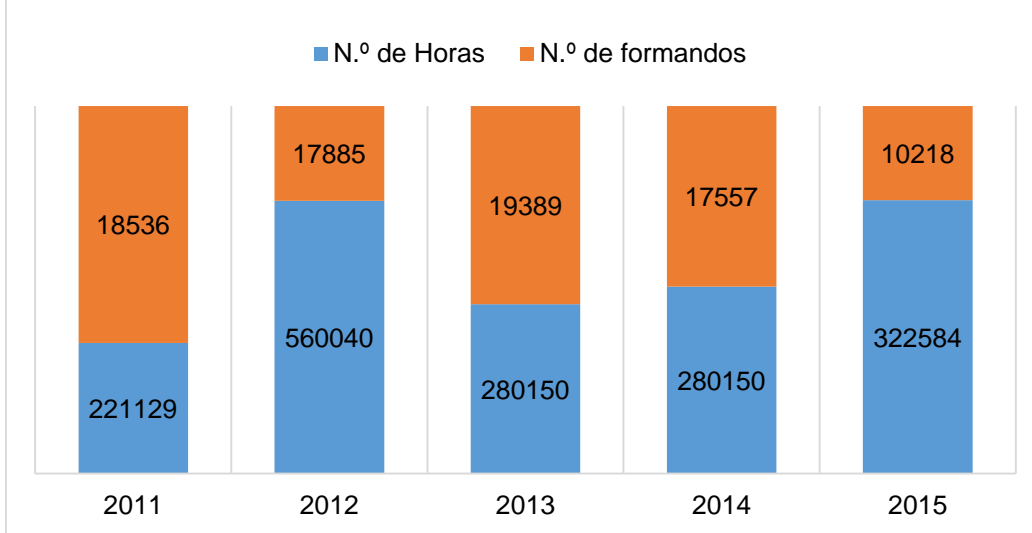
Relatório final de formação do CDSTR de 2015, datado de 27 de dezembro de 2011.

## **ANEXOS**

Anexo 1 – N.º de horas de formação e de formandos a nível nacional

DN/DEPFORM-ANOS	2011	2012	2013	2014	2015
N.º de Horas de formação	221129	560040	280150	280150	322584
N.º de formandos	18536	17885	19389	17557	10218

**Gráfico 36: n.º de horas de formação - n.º de formandos**

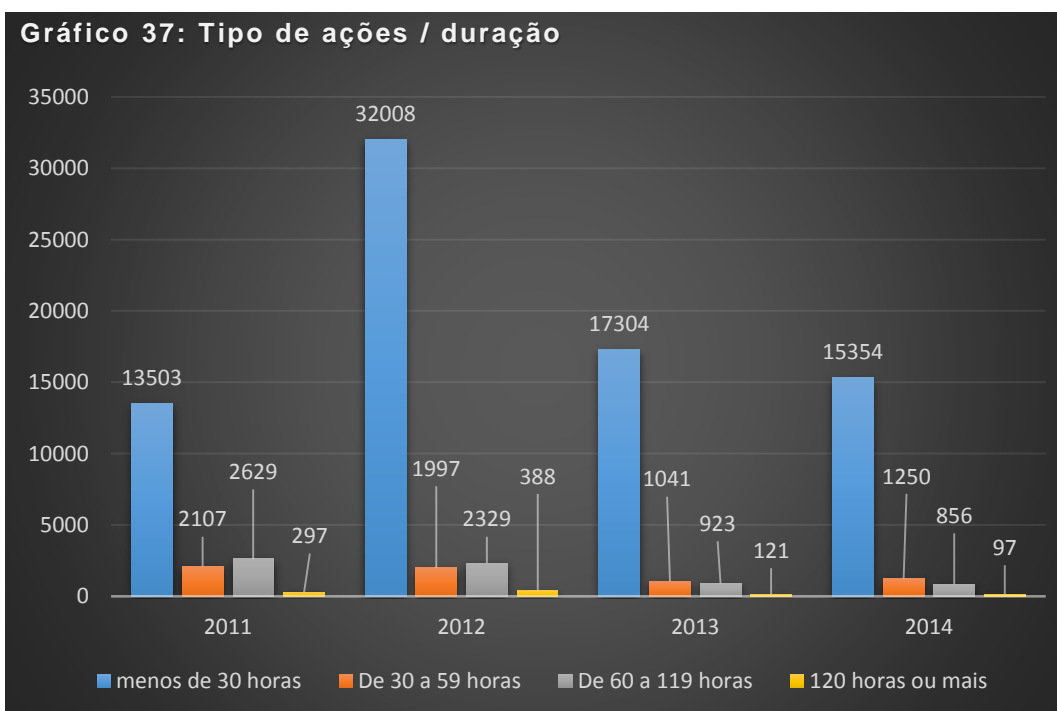




Anexo 2 – Tipo de ações – duração

Anos	Tipo de ações/duração	Menos de 30 horas	De 30 a 59 horas	De 60 a 119 horas	120 horas ou mais	Total
2011	Internas	13387	2071	2629	296	18383
	Externas	116	36	0	1	153
	Total	13503	2107	2629	297	18536
2012	Internas	31972	1966	2320	370	36628
	Externas	36	31	9	18	94
	Total	32008	1997	2329	388	36722
2013	Internas	16627	958	906	105	18596
	Externas	677	83	17	16	793
	Total	17304	1041	923	121	19389
2014	Internas	14773	1064	824	89	16750
	Externas	581	186	32	8	807
	Total	15354	1250	856	97	17557
	Anos-Totais	2011	2012	2013	2014	
	Menos de 30 horas	13503	32008	17304	15354	
	De 30 a 59 horas	2107	1997	1041	1250	
	De 60 a 119 horas	2629	2329	923	856	
	120 horas ou mais	297	388	121	97	

**Gráfico 37: Tipo de ações / duração**



Anexo 03 – Autorização para que o CDSTR forneça dados relativos à formação

# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIREÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 166/SECDE/2016

Classificador: M/135177

Processo: SECDE201600001CCD

Data: 2016-04-12

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

21/4/2016  
O Diretor Nacional Adjunto/UORF

José Ferreira de Oliveira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/135177, Jorge Manuel Mateus Soares, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias", do qual é Orientador o Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a obtenção do seguinte:

- Autorização para a utilização da NEP sobre a formação, bem como da Circular n.º DF-01-2011, de 19-12-2011;
- Disponibilização do modelo de dossier técnico-pedagógico em uso na PSP;
- Disponibilização dos portefólios relativos às formações ministradas pela PSP, nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015;
- A indicação do número de formadores utilizados na formação em cada ano, bem como o número de horas despendidas com as formações;

4. Autorização para que o Comando Distrital de Santarém forneça o seguinte:



R. 1ª de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL	Entrada Nº 12569
D.A.P.S.R.	P.º 3 FOS
D.A.G.	20 ABR. 2016
SECÇÃO	DSR
CORRESPONDÊNCIA	20/04/2016

135573  
Página 1/2

a) Quais as formações ministradas, bem como o número de ações MIPP entre 2011 e 2015;

b) Número de elementos com funções policiais formados em MIPP, entre 2011 e 2015;

c) Número de horas em ações MIPP, entre 2011 e 2015, de elementos com funções policiais das categorias de Chefe e Agente;

d) Número de horas despendidas pelos formadores em ações MIPP, entre 2011 e 2015, de elementos com funções policiais, das categorias de Chefe e Agente;

e) Acesso aos relatórios anuais de avaliação das ações ministradas pelo CD Santarém, entre 2011 e 2015;

f) Informação sobre quais as formações em que elementos com funções policiais foram nomeados pelo DEPFORM, da DN/PSP, entre 2011 e 2015.

5. Os dados a obter tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

6. Mais se informa V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> que o Comissário Jorge Soares se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor



Pedro José Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe

Anexo 4 – Autorização para aplicação de um inquérito por questionário

# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

**Sua Referência:**  
**Sua Comunicação:**  
**Nossa Referência:** 190/SECDE/2016  
**Classificador:** M/135177  
**Processo:** SECDE201600001CCD  
**Data:** 2016-04-28

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

*Aut. 3/5/2016*  
O Diretor Nacional Adjunto UOet  
*Jorge Soares*  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/135177, Jorge Manuel Mateus Soares, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias", do qual é Orientador o Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª o seguinte:

a) Autorização para a aplicação de um inquérito, do qual se envia o guião, ao efetivo do Comando Distrital de Santarém.

4. Os dados a obter tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que o Comissário Jorge Soares se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG	Entrada Nº <u>13742</u>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	P.º <u>3 FOS</u> Data <u>02 MAI 2016</u>

*3/5/2016*

O Diretor em Substituição

*Jesús*  
Pedro Alberto Nunes Teixeira  
Superintendente



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |  
iscpsi@psp.pt

135573

Anexo 5: Autorização para efetuar entrevista



# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIREÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 208/SECDE/2016

Classificador: M/135177

Processo: SECDE20160001CCD

Data: 2016-05-16

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

*António*  
25/5/2016  
O Diretor Nacional Adjunto UOKW  
Jose Filipe de Oliveira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/135177, Jorge Manuel Mateus Soares, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias", do qual é Orientador o Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª o seguinte:

a) Autorização para a aplicação de uma entrevista, da qual se envia o guião, ao Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação, Superintendente João Manuel Alves Amado.

4. Os dados a obter tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que o Comissário Jorge Soares se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor

*Pedro Jose Lopes Clemente*  
Pedro Jose Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe

DIREÇÃO NACIONAL DA P.S.P. D. A. G. SECÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Entrada Nº <u>16207</u> <u>Pº 3 Fo 5</u> Data: <u>23 MAIO 2016</u> <u>23/05/2016</u>
--	---

135573  
Página 1/1



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt  
iscpsi@psp.pt

Anexo 6 – Autorização para contactar o DEPFORM da DN para recolha de dados

# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor Diretor Nacional Adjunto  
para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos  
(UORH/DNPSP)  
Departamento de Formação (DEPFORM/DNPSP)  
Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
Nossa Referência: 224/SECDE/2016  
Classificador: M/135177  
Processo: SECDE201600001CCD  
Data: 2016-05-25

*Autógrafo*  
*2/6/2016*  
O Diretor Nacional Adjunto/UORH

*José Ferreira de Oliveira*  
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA OBTENÇÃO DE DADOS NO ÂMBITO DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.
2. Neste sentido, o Comissário M/135177, Jorge Manuel Mateus Soares, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias", do qual é Orientador o Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª a necessária autorização para acesso aos seguintes dados, junto do DEPFORM/DNPSP:
  - a) Relatório de atividades do Departamento de Formação relativo aos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015;
  - b) Plano de atividades aprovado para o corrente ano, relacionado com a execução do plano de formação;
4. O acesso e consulta de tais documentos tornam-se imprescindíveis para a realização do Relatório Final.
5. Tendo em consideração que se trata de matéria classificada, o Comissário Jorge Soares pretende realizar uma análise crítica relativa aos planos de formação elaborados pela DN/PSP, comprometendo-se a não mencionar/transcrever qualquer tipo de conteúdo concreto da informação obtida, comprometendo-se também ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor

*Pedro José Lopes Clemente*  
Pedro José Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt |  
iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG	Entrada Nº <i>17215</i>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data <i>01 JUN 2016</i> <i>PO 3 FOS</i> <i>02/06/16</i>

144957  
Página 1/1

Anexo 7: Guião da entrevista ao Diretor do Departamento de Formação,  
Superintendente João Manuel Alves Amado

# **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



## **Guião de entrevista**

Jorge Manuel Mateus Soares  
Comissário

Lisboa, 05 de maio de 2016

**ENTREVISTA SOBRE A FORMAÇÃO NA PSP**

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião do entrevistado sobre as Formação ministrada na Polícia de Segurança Pública, de modo a compreender a importância da mesma na Instituição.

---

Entrevista n.º 1

Nome do entrevistado: João Manuel Alves Amado

Local: Lisboa \_\_\_\_\_ Data 03/JUN/2016 Hora de início: 14H00 Hora de fim: 15H40

1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública \_\_\_\_\_

1.2 Departamento/Serviço: Departamento de Formação \_\_\_\_\_

1.3 Cargo/Posto: Superintendente 1.4 Função: Diretor \_\_\_\_\_

1.5 Idade: 49 1.6 Género: Masculino 1.7 Habilitações Literárias: Licenciado em Ciências Policiais e Segurança Interna \_\_\_\_\_

---

#### Guião

Pergunta 1.6: Atendo às suas competências e à missão do DF, quais são, na sua opinião, as principais dificuldades para o cumprimento da sua missão?

Pergunta 1.7: No seguimento da questão anterior, como se manifesta o envolvimento por parte de toda a estrutura de comando na implementação do plano anual de formação da PSP?

Pergunta 1.8: No seguimento da questão anterior, sente que há envolvimento por parte de toda a estrutura de comando na implementação do plano anual de formação da PSP?

Pergunta 1.9: Que outras condições considera que o Departamento que dirige deveria ter, em termos de meios materiais e humanos, para executar o plano anual de formação ainda com maior sucesso?

Pergunta 1.10: Que novidades desejaria implementar no plano anual ou plurianual da formação para a PSP?

Pergunta 1.11: Neste momento, passado já 3 anos e alguns meses desde que tomou posse como Diretor do Departamento de Formação, que estratégia seguiria, se lhe dessem todas as condições, nomeadamente recursos humanos qualificados e experientes ao nível da formação?

Pergunta 1.12: Outras questões, que sobre as quais gostaria de se pronunciar.

Anexo 8 – Questionário

O presente questionário, tem objetivos académicos, destinando-se a recolher informação que permita a realização de um estudo que se enquadra no âmbito do relatório final do Curso de Comando e Direção Policial, pretendendo responder a questões relacionadas com formação, designadamente:

- Se a oferta formativa do Comando Distrital de Polícia de Santarém (CDSTR) correspondeu às expectativas dos polícias em termos de necessidades.
- Determinar se o âmbito e ou abrangência e qualidade da formação recebida assumem relevância para as funções que os polícias desempenham.
- Determinar se, e em que medida, a formação contínua ministrada aos elementos policiais se consubstancia como um dos fatores motivacionais.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados unicamente para fins académicos.

A previsão do tempo de resposta é de 08 minutos e o período em que o questionário estará disponível será de 01 a 15 de maio de 2016.

Os destinatários deste questionário são, em exclusivo, os polícias do Comando Distrital de Polícia de Santarém, Chefes e Agentes afetos a funções de supervisor, graduado de serviço e patrulhamento auto e apeado, incluindo o Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, que nos últimos cinco anos frequentaram ações de formação.

Quando concluído o estudo, os resultados serão divulgados, com especial cuidado e preocupação pelos polícias do CDSTR.

Chamamos a atenção para a importância que este questionário terá para o cumprimento do propósito do nosso estudo, que entendemos ter também um interesse prático para todos os profissionais da PSP, dado os resultados poderem vir a contribuir para apoio à tomada de decisão quanto a futuras políticas de formação, pelo que desde já agradecemos a sua cooperação.

1 – Adiante designado por CDSTR

Para iniciar o Questionário, continue para a página seguinte....

### **I - Caracterização do perfil académico e profissional do inquirido:**

1. Género:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

2. Qual o seu posto / categoria profissional?

<input type="checkbox"/>	Agente / Agente Principal
<input type="checkbox"/>	Chefe / Chefe Principal

Continue para a página seguinte....



3. Idade: de acordo com a sua idade e a escala que se segue, indique o grupo em que se insere:

<input type="checkbox"/>	Entre 21 a 26 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 27 a 32 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 33 a 38 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 39 a 44 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 45 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 51 a 56 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 57 anos

4. Habilitações literárias:

<input type="checkbox"/>	Até ao 11.º Ano de escolaridade (inclusive)
<input type="checkbox"/>	12.º Ano de escolaridade
<input type="checkbox"/>	Frequência universitária
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento

5. Em termos profissionais, em que área exerce funções:

<input type="checkbox"/>	Supervisor operacional
<input type="checkbox"/>	Graduado de serviço
<input type="checkbox"/>	EIR, Patrulhamento auto e/ou apeado
<input type="checkbox"/>	Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade
<input type="checkbox"/>	Outro serviço
<input type="checkbox"/>	Indique qual

6. Há quanto tempo desempenha as funções que exerce actualmente?

<input type="checkbox"/>	Entre 0 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 26 anos

## II - A formação ministrada no Comando Distrital de Polícia de Santarém (CDSTR)

1. No que se refere à formação ministrada no CDSTR, que papel(éis) desempenhou?

<input type="checkbox"/>	Como formando
<input type="checkbox"/>	Como formador
<input type="checkbox"/>	Ambas as situações

Continue para a página seguinte....

2. Relativamente a cada ação de formação, e à sua respetiva especificidade, o número de formandos foi adequado?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

3. Considera que o processo de comunicação ao longo da formação foi o mais eficiente e adequado, sustentado numa sistematização dos conteúdos?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

4. Os conteúdos das ações de formação frequentadas adequam-se às suas funções policiais desempenhadas?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

5. Os recursos pedagógicos utilizados pelos formadores (manuais, artigos, apresentações, bibliografia) foram adequados?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

6. Tendo em conta as suas experiências formativas considera que os métodos pedagógicos, e respetivas técnicas, que os formadores utilizaram, foram adequados aos temas que ministraram e aos objetivos que se propuseram atingir?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

Continue para a página seguinte....

7. Na sua opinião, a avaliação implementada pelos formadores, foi adequada e garantiu o reconhecimento das efetivas aprendizagens?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

8. No final das ações frequentadas, demonstrei efetivamente os conhecimentos e competências adquiridas?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

9. Atendendo às ações de formação recebidas nos últimos cinco anos no CDSTR, considera que lhe garantiram as necessárias competências e qualificações?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

10. O processo formativo ministrado no CDSTR permite a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade policial?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

11. A frequência de ações de formação traduziu-se na melhoria do seu desempenho profissional?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

Continue para a página seguinte....

12. As ações de formação frequentadas contribuíram para um maior envolvimento com a organização e com o serviço policial?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

13. A formação promovida pelo CDSTR contribuiu para um aumento da sua dedicação ao trabalho?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

14. A frequência de ações de formação traduziu-se na melhoria do seu desempenho profissional?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

15. A formação contínua ministrada proporcionou-lhe mais valias no que se refere à autoestima e autorrealização no trabalho?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

16. Algum responsável da Formação ou outro, o questionou nos últimos 5 anos sobre as suas necessidades de formação e o que seria útil e necessário para melhorar o seu desempenho profissional?

Sim	
Não	

Continue para a página seguinte....

17. Nos últimos cinco anos foi interveniente/envolvido no processo de necessidades e escolhas das formações selecionadas para serem ministradas no CDSTR? Quantas?

Uma vez	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Cinco vezes	Nenhuma

18. Sente-se parte integrante (isto é, representado) dos planos de formação anuais aprovados para o CDSTR?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

19. Nos últimos cinco anos considera que a formação ministrada pelo CDSTR foi geralmente ao encontro das suas expetativas como formando?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

20. O que aprendeu contribuiu para uma maior confiança no seu desempenho profissional?

Discordo Totalmente	Discordo, em parte	Concordo	Globalmente, concordo	Concordo em Absoluto

Continue para a página seguinte....

21. Que ações de formação desejaria frequentar de entre as disponíveis no portefólio da formação da PSP para o ano de 2016? Assinale com uma cruz.

Técnicas de comando e liderança	Contínua	
Gestão de Incidente Críticos	Contínua	
Gestão de Stress Pessoal e Profissional	Contínua	
Qualidade de serviço ao cidadão	Contínua	
Direito Policial	Contínua	
Código da Estrada e Legislação Rodoviária	Contínua	
Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade	Contínua	
Técnicas de Condução	Contínua	
Gestão de Ocorrências	Contínua	
Formação Pedagógica Inicial de Formadores	Contínua	
Formação de Formadores em MIPP	Contínua	
Técnicas de Intervenção Policial	Especialização	
Suporte Básico de Vida	Contínua	
Formação de Formadores de Técnicas de Intervenção Policial	Especialização	
Investigação Criminal	Especialização	
Direito Disciplinar	Contínua	
Formação de Formadores de Trânsito	Especialização	
Formação de Formadores SEI	Contínua	
Curso de Formação de Ciclo-Patrolhas	Contínua	
Formação RVD e Manual do Policiamento da Violência Doméstica	Contínua	
Formação SEI base	Contínua	
Prevenção do Suicídio	Contínua	
Curso de Qualidade na PSP	Contínua	
Curso do Suicídio e Gestão da Crise Suicida	Contínua	
Curso de Atendimento ao Público	Contínua	

22. Descreva os aspetos positivos (não mais que cinco) que considere que caracterizam a formação ministrada no Comando Distrital de Polícia de Santarém.

23. Enumere os aspectos menos positivos que considere mais relevantes e que caracterizam a formação que recebeu no Comando Distrital de Polícia de Santarém.

Concluiu o preenchimento do Questionário.

Obrigado pela colaboração!

Anexo 9 – Portefólio de formações pretendidas

	tipo de formação	
Técnicas de comando e liderança	Contínua	9
Gestão de Incidente Críticos	Contínua	15
Gestão de Stress Pessoal e Profissional	Contínua	50
Qualidade de serviço ao cidadão	Contínua	36
Direito Policial	Contínua	35
Código da Estrada e Legislação Rodoviária	Contínua	25
Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade	Contínua	28
Técnicas de Condução	Contínua	34
Gestão de Ocorrências	Contínua	34
Formação Pedagógica Inicial de Formadores	Contínua	4
Formação de Formadores em MIPP	Contínua	7
Técnicas de Intervenção Policial	Especialização	33
Suporte Básico de Vida	Contínua	29
Formação de Formadores de Técnicas de Intervenção Policial	Especialização	4
Investigação Criminal	Especialização	31
Direito Disciplinar	Contínua	9
Formação de Formadores de Trânsito	Especialização	7
Formação de Formadores SEI	Contínua	8
Curso de Formação de Ciclo-Patrolhas	Contínua	10
Formação RVD e Manual do Policiamento da Violência Doméstica	Contínua	15
Formação SEI base	Contínua	26
Prevenção do Suicídio	Contínua	27
Curso de Qualidade na PSP	Contínua	16
Curso do Suicídio e Gestão da Crise Suicida	Contínua	14
Curso de Atendimento ao Público	Contínua	26
		532



## TABELAS

Tabela 1: Quadro de efetivos do CDSTR dos últimos 5 anos.

Efetivo do Comando Distrital de Santarém a 31 de dezembro dos anos indicados

COMANDO DISTRITAL DE SANTARÉM										
ANOS	PESSOAL POLICIAL ( a 31DEZ de cada ano )									
	Superint.	Intend.	Subint.	Comis.	Subcom.	Chefe Princ.	Chefe	Ag.Princ.	Agente	Total
2011	0	0	1	5	10	2	51	334	0	403
2012	1		1	5	13	2	49	331	3	405
2013	1		2	4	12	11	39	320	14	403
2014	1		2	3	14	11	39	328	8	406
2015	1		2	3	15	10	49	317	7	404

Autor: Comando Distrital de Polícia de Santarém

Tabela 2: Síntese da amostra do questionário

Esquadras integradas e destacadas	efetivo	Populaçã o alvo	Quantidade de inquéritos	% Da população alvo
Abrantes	53	20	20	100
Cartaxo	33	22	18	81.8
Entroncamento	47	22	18	81.8
Ourém	30	16	16	100
Tomar-inclui EIR	20+5	22	22	100
Torres Novas	43	16	15	93.7
Santarém- inclui EIR	41	28	21	75,0
TOTAIS	274	146	130	89,0

Autor: Jorge Manuel Mateus Soares - Comissário

Tabela 3: Análise às questões II. 7 e II. 8



Tabela 4: Agrupamento das questões por hipótese



Agrupamento das questões por Hipótese	II.4.	II.8.	II.9.	II.10.	II.11.	II.12.	II.13.	II.14.	II.15.	Média Global Questões Hipótese 3	Valores Percentuais	II.10.	II.11.	II.13.	II.15.	Média Global Questões Hipótese 2	Valores Percentuais	II.12.	II.13.	II.15.	Média Global Questões Hipótese 3	Valores Percentuais	II.10.	II.11.	II.13.	II.15.	Média Global Questões Hipótese 4	Valores Percentuais
Discordo Totalmente	7	2	10	23	11	8%	1	4	7	3	4	9	5	3	9	8	7	4	3	8	7	4	3	9	6	6	6%	
Discordo em parte	18	19	24	28	22	17%	9	18	31	20	17	20	20	22	29	26	26	27	29	26	26	27	18	40	20	26	20%	
Concordo	68	72	66	68	69	53%	88	85	65	74	75	70	76	74	65	75	71	67	73	71	73	67	73	63	69	53%		
Globalmente, concordo	33	35	30	10	27	21%	25	19	26	24	29	30	26	27	25	17	23	30	31	17	23	30	31	17	24	26	20%	
Concordo em Absoluto	4	2	0	1	2	1%	7	4	1	3	2	4	4	4	2	4	3	2	5	4	3	2	5	1	7	4	3%	
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>	

Tabela 5: Análise às questões II. 16 e II. 17

Respondente	II. 16.		II. 17.
Sim	<b>30</b>	Uma vez	<b>3</b>
Não	<b>100</b>	Duas vezes	<b>8</b>
<b>Total</b>	130	três vezes	<b>9</b>
		Quatro vezes	<b>4</b>
		Cinco vezes	<b>6</b>
		Nenhuma	<b>100</b>
		<b>Total</b>	130
	Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,3768
		Mediana	6
		Moda	6
		Valor Mínimo	1
		Valor Máximo	6

Tabela 6: Análise às questões II. 18, II. 19 e II. 20

Respondente		II. 18.	II.19.	II. 20.
Discordo Totalmente		23	9	6
Discordo, em parte		28	40	20
Concordo		68	63	73
Globalmente, concordo		10	17	24
Concordo em Absoluto		1	1	7
<b>Total</b>		130	130	130
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8963	0,8100	0,8581
	Mediana	3	3	3
	Moda	3	3	3
	Valor Mínimo	1	1	1
	Valor Máximo	5	5	5