

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2020/2021**



TII

FORMAÇÃO NA GUARDA

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

**Miguel António Gomes
MAJOR, GNR INF**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

FORMAÇÃO NA GUARDA

MAJOR, GNR INF Miguel António Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

FORMAÇÃO NA GUARDA

MAJOR, GNR INF Miguel António Gomes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Orientador: CORONEL TIROCINADO Paulo Jorge Alves Silvério

Coorientadora: MAJOR ADMIL Lúcia de Jesus Janeiro Magalhães

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Miguel António Gomes**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Formação na Guarda**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021**, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 12 de maio de 2021

Miguel António Gomes



Agradecimentos

A realização do presente estudo constituiu um enorme desafio, contribuindo decisivamente para o enriquecimento da minha formação pessoal e profissional. Este resultado só foi possível alcançar através do apoio institucional absoluto, bem como pela orientação, motivação e colaboração de pessoas extraordinárias, com quem tive a sorte e o prazer de me cruzar.

Apesar destas singelas palavras não retratarem o sentimento de gratidão que nutro por todos aqueles, que inexcusavelmente me apoiaram, não poderia desperdiçar esta oportunidade de fazer esta minha humilde referência de agradecimento.

Assim, é de inteira justiça que as primeiras palavras de agradecimento sejam dirigidas ao orientador, Coronel Tirocinado Paulo Silvério, que para além de ser uma referência, demonstrou permanentemente companheirismo e camaradagem, transmitindo a motivação e o alento indispensável para o sucesso desta missão. As transmissões das suas competências ímpares, a par do cuidado e dedicação insuperáveis, constituíram um fator decisivo para o êxito da investigação.

Enalteço, com amizade, os conselhos, a abertura, a clareza e honestidade que sempre pautaram a atitude da coorientadora, Major AdMil Lúcia Magalhães, no profícuo esforço de acompanhamento nesta caminhada.

É indispensável dirigir uma sincera palavra de agradecimento ao Senhor Capitão-de-mar-e-guerra Jimenez, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto, pela preocupação permanente, pela clara calendarização e pelo esforço dedicado a todos os auditores do curso, em prol de uma melhor formação, e do bem das nossas Instituições.

Agradece-se humildemente aos quatro excelsos entrevistados, que apesar dos constrangimentos de agenda, fruto das exigentes funções que desempenham, aleados às circunstâncias pandémicas, demonstraram permanentemente uma atenção e disponibilidade ímpares. Desta forma, através destas modestas, mas profundas palavras, agradece-se a SExa Major General Ormonde Mendes, ao Exmo Coronel Rodrigues Marques, Exmo Tenente-Coronel Pedro Ribeiro e ao camarada e amigo Major Hélio Miranda.

Por fim, mas com a mesma relevância, deixo um agradecimento especial a todos os 60 Oficiais, 128 Sargentos e 412 Guardas que colaboraram, demonstrando camaradagem e altruísmo, ao responderem livremente aos questionários propostos.

A todos, o meu sincero e honesto agradecimento.



Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da literatura.....	4
2.1	Identificação do contexto.....	4
2.2	Base concetual	4
3.	Metodologia	11
3.1	Estratégia da investigação.....	11
3.2	Método.....	12
3.2.1	Participantes e procedimento	12
3.3	Técnicas de recolha e análise de dados.....	13
3.3.1	Análise documental	13
3.3.2	Questionários.....	14
3.3.3	Entrevistas	14
3.4	Modelo de análise	14
4.	Modelo de formação inicial de Guardas na GNR	15
4.1	A GNR.....	15
4.2	A formação na GNR	15
4.3	Articulação da formação.....	16
4.4	Curso de formação de Guardas.....	16
4.5	Síntese conclusiva e resposta à QD1	18
5.	Modelos de formação inicial das forças de segurança congéneres	19
5.1	Modelo de formação na <i>Guardia Civil</i> – Formação inicial.....	19
5.1.1	<i>Guardia Civil</i>	19
5.1.2	Modelo de formação	19
5.1.3	Formação inicial de <i>Cabos e Guardias</i>	21
5.2	Modelo de formação na <i>Gendarmerie Nationale</i> – Formação inicial	21
5.2.1	<i>Gendarmerie Nationale</i>	21
5.2.2	Modelo de formação	22
5.2.3	Formação inicial de “ <i>sous officiers</i> ”	22
5.3	Modelo de formação na <i>Arma dei Carabinieri</i> – Formação inicial.....	23
5.3.1	<i>Arma dei Carabinieri</i>	23
5.3.2	Modelo de formação	24



5.3.3. Formação inicial dos “ <i>Carabinieri</i> ”	24
5.4 Síntese conclusiva e resposta à QD2	25
6. Apresentação, análise e discussão de resultados	26
6.1 Apresentação e análise de resultados obtidos através dos questionários.....	26
6.1.1. Níveis/domínios do saber	27
6.1.2. Áreas/módulo de formação	28
6.1.3. Unidades curriculares	29
6.1.4. Competências individuais	31
6.2 Apresentação e análise de resultados obtidos através de entrevistas.....	33
6.2.1. Questão n.º 1	33
6.2.2. Questão n.º 2	34
6.2.3. Questão n.º 3	35
6.2.4. Questão n.º 4	36
6.3 Síntese conclusiva e resposta à QD3	36
7. Conclusões	38
Referências bibliográficas	40

Índice de Anexos

Anexo A - Plano curricular do Curso de Formação de Guardas do quadro das Armas	Anx A - 1
Anexo B - Ficha de avaliação de mérito pessoal do Curso de Formação de Guardas	Anx B - 1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de conceitos	Apd A - 1
Apêndice B – Modelo de análise	Apd B - 1
Apêndice C - Formulário do questionário aplicado aos Guardas	Apd C - 1
Apêndice D – Guião da entrevista	Apd D - 1
Apêndice E – Codificação e análise do conteúdo das entrevistas	Apd E - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Representação das várias componentes do conceito competência.....	7
Figura 2 - Organização da formação inicial da GN.....	23



Figura 3 - Indicador dos domínios do saber - Guardas	27
Figura 4 - Indicador dos domínios do saber - Sargentos	27
Figura 5 - Indicador dos domínios do saber – Oficiais	28
Figura 6 - Área de formação - Guardas	28
Figura 7 - Área de formação - Sargentos.....	29
Figura 8 - Área de formação – Oficiais	29
Figura 9 - Classificação de “muito importante” das UC - Guardas.....	30
Figura 10 - Classificação de “muito importante” das UC - Sargentos	30
Figura 11 - Classificação de “muito importante” das UC – Oficiais	31
Figura 12 - Classificação das competências individuais – Guardas.....	32
Figura 13 - Classificação das competências individuais – Sargentos	32
Figura 14 - Classificação das competências individuais – Oficiais	33

Índice de Quadros

Quadro 1 - Lista de entrevistados	13
Quadro 2 – Resultados da questão n.º 1	34
Quadro 3 – Resultados da questão n.º 2	34
Quadro 4 – Resultados da questão n.º 3	35
Quadro 5 – Resultados da questão n.º 4	36
Quadro 6 – Modelo de análise.....	Apd B - 1
Quadro 7 – Guião da entrevista com relação entre OE e perguntas	Apd D - 1
Quadro 8 – OE, perguntas e codificação dos segmentos de resposta.....	Apd E - 1
Quadro 9 – Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta n.º 1	Apd E - 2
Quadro 10 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta n.º 2....	Apd E - 4
Quadro 11 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta n.º 3....	Apd E - 6
Quadro 12 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta n.º 4....	Apd E - 7

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Exemplo de <i>soft skills</i> em contexto profissional.....	9
--	---



Resumo

A GNR como primeira força de segurança a atuar em todo o território nacional, vê a sua eficácia e eficiência diretamente relacionadas com a qualidade de formação promovida pelos e para os recursos humanos que servem na Instituição. Neste sentido, afigura-se relevante estudar o tipo de competências a desenvolver e o impacto que representam na qualidade do serviço à sociedade.

O estudo assentou numa estratégia de investigação mista e adotou o estudo de caso como desenho de pesquisa. A recolha de dados baseou-se na análise documental, na aplicação de questionários e de entrevistas, contando com a participação de 616 respondentes, dos quais 64 Oficiais, 128 Sargentos e 424 Guardas.

Através desta investigação estabeleceu-se uma relação denexo/causalidade entre a formação de qualidade e o sucesso da Instituição. Esta qualidade deve assentar primeiramente pela formação de valores, atitudes e comportamentos que permitam potenciar o comprometimento institucional e a motivação intrínseca para o cumprimento da missão geral da GNR.

Com este estudo compreendeu-se que os níveis de excelência na formação inicial da GNR passam pelo desenvolvimento das *soft skills* durante esse estágio. Esta prerrogativa poderá ser extensível a todos os tipos de formação em vigor na Instituição.

Palavras-chave:

GNR, formação, formação inicial, competências, *hard skills*, *soft skills*.



Abstract

GNR as the first security force to operate throughout the national territory, sees its effectiveness and efficiency directly related in the quality of trainings promoted by and for the human resources they serve at the Institution. In this sense, it is relevant to study the type of skills needs to be developed and the impact they represent on the quality of service to society.

The study was based on a mixed investigation strategy and adopted the case study as a research design. Data collection was based on document analysis, questionnaires, and interviews, with the participation of 616 respondents, of which were 64 officers, 128 sergeants and 424 guards.

Through this investigation, a nexus / causality relationship was established between quality training and the Institution's success. This quality must be based primarily on the formation of values, attitudes and behaviors that allow the enhancement of institutional commitment and the intrinsic motivation for the fulfillment of the general mission of GNR.

With this study it became clear the level of excellence in the development of soft skills that GNR's initial training goes through the during this stage. This extension may be extended to all types of training in force at the Institution.

Keywords:

GNR, training, initial training, skills, hard skills, soft skills.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AC *Arma dei Carabinieri*

C

CDF Comando de Doutrina e Formação da Guarda Nacional Republicana

CFG Curso de Formação de Guardas

CFP Centro de Formação de Portalegre

Cmdt Comandante(s)

D

DTer Destacamento(s) Territorial(ais)

E

EG Escola da Guarda

EG2025 Estratégia da Guarda 2025

EMGNR Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana

F

FE Formação Escolar

FEx Formação em Exercício

FExt Formação Externa

FFAA Forças Armadas

FGM Formação Geral Militar

FI Formação Interna

FS Forças de Segurança

G

GC *Guardia Civil*

GN *Gendarmerie Nationale*

GNR Guarda Nacional Republicana

GProv Guarda Provisório

Guarda Guarda Nacional Republicana

I

IPA *Informe Personal del Alumno*

IUM Instituto Universitário Militar

L

LOGNR Lei Orgânica da GNR



M

MF Modalidades de Formação

MP Mérito Pessoal

O

OE Objetivo(s) Específico(s)

OG Objetivo Geral

P

PAF Plano Anual de Formação da Guarda Nacional Republicana

PTer Posto(s) Territorial(ais)

Q

QC Questão Central

QD Questão(ões) Derivada(s)

S

SEE Sistema Educativo Espanhol

SNQ Sistema Nacional de Qualificações

T

TII Trabalho de Investigação Individual



1. Introdução

A formação na Guarda visa assegurar a qualificação das competências dos recursos humanos, ou seja, valorizar as pessoas que servem na Guarda Nacional Republicana (GNR) como um dos centros de gravidade estratégicos da Instituição (GNR, 2019).

O Programa do XXII Governo Constitucional, define um conjunto de regras de boa governação, entre as quais se destaca a intenção de investir na qualidade dos serviços públicos bem como a de valorizar a qualidade dos mesmos (XXII Governo Constitucional, 2019).

Neste seguimento, o referido Governo pretende pugnar por uma segurança interna mais robusta, sustentando este intento no facto de a segurança ser um pilar fundamental do Estado de Direito Democrático e o garante da liberdade dos cidadãos. Para alcançar este desiderato pretende-se aprovar um plano plurianual de admissões nas forças e serviços de segurança, garantindo o contínuo rejuvenescimento, bem como a manutenção de elevados graus de eficácia operacional dos seus efetivos (XXII Governo Constitucional, 2019).

Por sua vez, a Estratégia da Guarda 2025 (EG2025) define-se como uma estratégia centrada nas pessoas onde se pretende potenciar a dimensão institucional da Guarda no quadro da Segurança Interna, entre outros fatores, através da consolidação do sistema de ensino e formação de acordo com o paradigma da “Formação Baseada em Competências” (GNR, 2019).

Neste sentido, é relevante apurar que tipo de competências devem ser desenvolvidas ou potenciadas nas pessoas, que são a base da instituição, para que desse processo resultem melhorias de desempenho individuais e por consequência, de desempenho institucional (Naami, Behzadi, Parisa, & Charkhabi, 2014), que neste âmbito específico traduzir-se-á na proficiência dos índices de Segurança Interna.

A pandemia provocada pelo vírus Sars-Cov-2, é apenas mais uma evidencia que vivemos num ambiente cada vez mais volátil, incerto, complexo, ambíguo e em permanente mutação. Tal realidade provoca mudanças organizacionais, que forçam os colaboradores a aprenderem novas competências para executar as funções de forma diversa. Para tal, é essencial que as pessoas detenham um determinado conjunto de características como a adaptabilidade, versatilidade e tolerância à incerteza (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

Assim, é fulcral que os novos quadros da GNR desenvolvam competências que lhes permitam atuar num contexto cada vez mais exigente, que se encontra em constante mudança (Hodges & Buchell, 2003). Porquanto considera-se relevante perceber quais são os tipos de



competências individuais que mais promovem o desempenho adaptativo, cada vez mais exigido no exercício das funções de agente de autoridade.

As competências individuais, no âmbito laboral, organizam-se em dois grandes conjuntos; as técnicas, também designadas por *hard skills*, e as transversais e aptidões sociais, ou seja, as *soft skills* (Cimatti, 2016).

O Estatuto do Militares da GNR (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017 estabeleceu uma medida que favorece a melhoria de competências genéricas dos candidatos a ingressar no Curso de Formação de Guardas (CFG), ao definir como requisito habilitacional mínimo, para frequência do curso, o 12º ano de escolaridade ou equivalente, a que corresponde o nível 3 ou 4 de qualificação do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) (Decreto-Lei n.º 30/2017, 2017).

O EMGNR prevê que os militares da Guarda têm o direito a receber treino e formação geral, cívica, científica, técnica, militar e profissional adequados ao pleno exercício das funções e atribuições que lhe sejam cometidas, tendo em vista a sua valorização humana e profissional (Decreto-Lei n.º 30/2017, 2017). Deste desiderato facilmente se identificam as tipologias de competências anteriormente referenciadas, que se consideram fundamentais para o exercício das funções.

A Escola da Guarda (EG) é a estrutura da GNR, especialmente vocacionada para a formação moral, cultural, física, militar e técnico-profissional dos militares, para que estes fiquem habilitados com as competências necessárias à realização das exigentes funções que lhe são cometidas (Lei n.º 63/2007, 2007).

Justifica-se, pelos aspetos anteriormente realçados, investigar a formação na Guarda, especificamente, no que concerne ao estímulo dos vários tipos de competências. Assim, o objeto de estudo da investigação foca-se na formação de competências transversais e aptidões sociais estimuladas no decurso da formação inicial de Guardas na GNR.

A investigação delimita-se em três domínios, o temporal, o espacial e conceptual (Santos & Lima, 2019). Assim, temporalmente o estudo limita-se ao período compreendido entre novembro de 2016, data em que entrou em vigor o último Regulamento do CFG, onde se previu a carga horária inalterada de 1430 horas, até ao presente. No domínio espacial, o estudo foca-se no contexto territorial nacional português. Por fim, no que respeita ao conteúdo, à formação inicial dos quadros da categoria profissional de Guardas, com especial enfoque nas áreas do saber que se relacionam diretamente com a exploração de competências transversais e sociais, ou *soft skills* e das competências técnicas, ou seja, *hard skills*.



Na senda, o Objetivo Geral (OG) da presente investigação é o de propor contributos para a melhoria do modelo de formação inicial na GNR. Contributos esses que terão o enfoque no desenvolvimento das *soft skills* dos Guardas, no decorrer da formação inicial. Para atingir este desígnio, decompõem-se o OG em três Objetivos Específicos (OE):

OE1: Analisar o modelo da formação inicial de Guardas na GNR;

OE2: Analisar o modelo de formação inicial dos quadros, equivalentes aos da categoria de Guardas, nas Forças de Segurança (FS) congéneres;

OE3: Investigar as competências que se afiguram mais relevantes na atividade policial, suscetíveis de serem potenciadas no decurso da formação inicial de Guardas.

A identificação do problema para a investigação assume-se como componente fundamental na definição deste trajeto, considerando que é dele que decorre a formulação da Questão Central (QC) e respetivas Questões Derivadas (QD), descritas como elementos-chave do processo científico (Santos & Lima, 2019).

A QC que norteia a investigação, e procura afetar o OG, é: De que forma pode ser melhorada a estrutura curricular do CFG, para que as competências transversais e sociais possam ser potenciadas?

Decorrente do OG, dos respetivos OE e tendo como referência a QC formulam-se as seguintes três QD.

QD1: Como se caracteriza o modelo de formação inicial de Guardas na GNR?;

QD2: Como se caracterizam os modelos de formação inicial dos quadros, equivalentes aos da categoria de Guardas, nas FS congéneres?;

QD3: Que competências são mais valorizadas na atividade policial na categoria de Guardas?

A investigação, para além do presente capítulo, que enforma a introdução, articula-se em mais seis capítulos. No segundo capítulo é estabelecida a revisão da literatura onde se contextualiza o estudo e se estabelece o enquadramento conceptual através da apresentação dos conceitos estruturantes; no terceiro capítulo é descrita a metodologia e o método; no quarto capítulo apresenta-se a análise do modelo de formação da GNR; no quinto capítulo apresenta-se a análise dos modelos de formação das FS congéneres; no sexto capítulo apresentam-se os dados, discutem-se os resultados e consolidam-se as respostas às QD e QC e, no último, explanam-se as principais conclusões e contributos para conhecimento, bem como as limitações encontradas e as propostas para estudos futuros.



2. Revisão da literatura

2.1 Identificação do contexto

Tendo em consideração o disposto no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, esta investigação enquadrar-se no contexto das Ciências Militares, na área do “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar” (Decreto-Lei n.º 249/2015, 2015).

2.2 Base conceitual

O percurso do presente estudo científico assenta numa definição conceptual comum à formação num sentido lato e em contexto militar, em concreto à formação inicial de Guardas da GNR. Tal desiderato alcança-se através do recurso à revisão literária, com base num estado da arte preciso e robusto, interpretando conceitos e teorias consubstanciadas e devidamente creditadas pela comunidade científica.

Neste subcapítulo estabelece-se o entendimento dos conceitos estruturais e transversais para este estudo, remetendo-se para o “Apêndice A” um conjunto de conceitos relevantes e complementares àqueles ora abordados. Logo, importa caracterizar os conceitos de formação, formação profissional, aprendizagem e competências bem como a necessária caracterização dos domínios do saber.

Partindo para o conceito de formação, numa perspetiva geral e abstrata, é considerada como o ato ou modo de formar ou constituir algo; representa criação; constituição ou modo como uma pessoa é formada em termos de ensino e mesmo educação (Perfeito, 2010).

Segundo Pascoal, um processo de “formação visa proporcionar a aprendizagem de conhecimentos, aptidões atitudes e também valores” (Pascoal, 2012). Dá-se aqui especial ênfase à aprendizagem das competências transversais e sociais, aqui caracterizadas como valores e atitudes.

O autor Landsheere defende que a “formação tem preferencialmente como objetivo a aquisição de saberes, de capacidades e de qualidades pessoais exigidas por uma atividade ou uma função particular” (Landsheere, 1994, p. 10), onde se infere que nesta definição é abordado o conceito de formação profissional, que se destina a capacitar os indivíduos para uma determinada função. Socorre-se desta definição para materializar a transição do conceito mais lato que é a formação para um conceito mais concreto e circunscrito ao nível profissional.

Deste modo, é de todo inevitável fazer uma breve incursão no SNQ, que entre outros objetivos visa “promover a coerência, a transparência e a comparabilidade das qualificações a nível nacional e internacional” bem com “promover a eficácia e eficiência do ensino e formação profissionais” (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017). Assim, com a finalidade de



promover a coerência e a harmonização conceptual são caracterizados diversos conceitos, de onde se retira o de formação profissional caracterizada como a “formação” que tem o objetivo de dotar o individuo de determinadas competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Em comparação com as definições anteriores, verifica-se que neste último conceito é introduzida a palavra “competências” em substituição de conhecimentos, comportamentos e atitudes. Apesar desta circunstância não ser aqui aprofundada, é de todo relevante para o objeto de estudo que seja aqui sublinhada esta mudança, a que podemos designar por evolução conceptual.

Procurando seguir um racional de um ambiente mais enquadrador para uma realidade mais particular, evoca-se agora à coação o conceito de formação profissional, no domínio militar, no fórum da GNR, que se encontra plasmada no Plano Anual de Formação da GNR para o ano de 2019 onde se caracteriza a formação como um:

[...] processo global e contínuo que envolve o conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos, de aptidão física, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento, e o desenvolvimento ético e moral, exigidas para o exercício das funções específicas dos militares e civis da Guarda, nas diversas áreas de atuação [...]. (GNR/CDF, 2019, p. 3)

Apesar da definição apresentada se intitular apenas por “formação”, no âmbito do presente estudo, será entendida como “formação profissional” considerando o fórum profissional em que se encontra contextualizada. Numa breve análise a este conceito, denota-se um esforço em clarificar o entendimento das variáveis contidas. Designadamente o *processo*, as *atividades pedagógicas* e a *aquisição/promoção de competências*. No que concerne aos “conteúdos adquiridos”, releva-se o facto de estes estarem identificados de forma mesclada, utilizando conceitos aglutinadores, como é o caso de “competências” e conceitos particulares, como é o caso de “conhecimentos” e “comportamentos”. Entende-se que, pelo facto de esta abordagem conter as diferentes dimensões já referidas, acarreta um entendimento mais claro e holístico do conceito de formação no seio da GNR.

Passando para o conceito de aprendizagem, esta segundo Berbaun, é entendida como:



[...] o processo de construção e assimilação de uma nova resposta, isto é um processo de adequação do comportamento, seja ao meio em que se insere, seja ao projeto individual que cada indivíduo persegue (...) a aprendizagem apresenta-se, pois, como efeito das situações que a vida propõe. Todas as informações recebidas contribuem para modelar a nossa maneira de ser. (Berbaum, 1993)

Daqui se retira que a aprendizagem está inteiramente relacionada com a esfera individual, sendo uma realidade presente de forma contínua e permanente ao longo da vida. Portanto, a aprendizagem não ocorre exclusivamente no âmbito de processos formativos, ela está sempre em curso, seja num âmbito familiar, social ou em contexto de trabalho.

A aprendizagem pode ser também caracterizada como o “processo responsável pela transformação de um estado inicial (situação presente em termos de competências, saberes, etc.), num estado final (aquisição ou desenvolvimento de novas competências ou saberes, através da experiência (vários tipos de actividade ou procedimentos)” (Pinto, 2003).

Segundo esta abordagem, a aprendizagem é o que permite ao indivíduo passar de um “estado inicial”, com menor número de competências, para um “estado final” caracterizado pela existência de mais saberes e competências. Ainda segundo este autor, a aprendizagem pode ser entendida como a capacidade que se põe em ação diariamente para se poderem dar respostas adequadas às solicitações e desafios com que o indivíduo se depara da sua interação com o meio (Pinto, 2003).

Face às abordagens apresentadas, entende-se que a definição estabelecida no SNQ, onde se define aprendizagem como “o processo que se desenvolve ao longo da vida mediante o qual se adquirem conhecimentos, aptidões e atitudes, no âmbito do sistema educativo, e dos contextos profissional e pessoal”, incorpora todas as variáveis relevantes para o estudo (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

O conceito de competência surge após a II Guerra Mundial, em consequência do trabalho desenvolvido por White (1959), que definiu competência como a capacidade de um organismo interagir de forma eficaz com o seu meio ambiente.

O desenvolvimento deste tema é impulsionado junto da comunidade científica por McClelland (1973), o qual reconhece no artigo intitulado “*Testing for competence rather than for «intelligence»*”, que o desempenho individual no trabalho depende do conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos, e não apenas das qualificações académicas. Segundo este autor, a competência é uma característica intrínseca à pessoa, que

influência a obtenção de um desempenho superior na realização de uma tarefa ou na solução de uma situação.

De acordo com Crato et al. (2007), a competência é a capacidade que combina conhecimentos, técnicas, atitudes e/ou comportamentos que se empregam em contexto e em situação de trabalho, adaptando-se gradualmente à evolução, à complexidade e à ambiguidade dos mesmos (Crato et al., 2007).

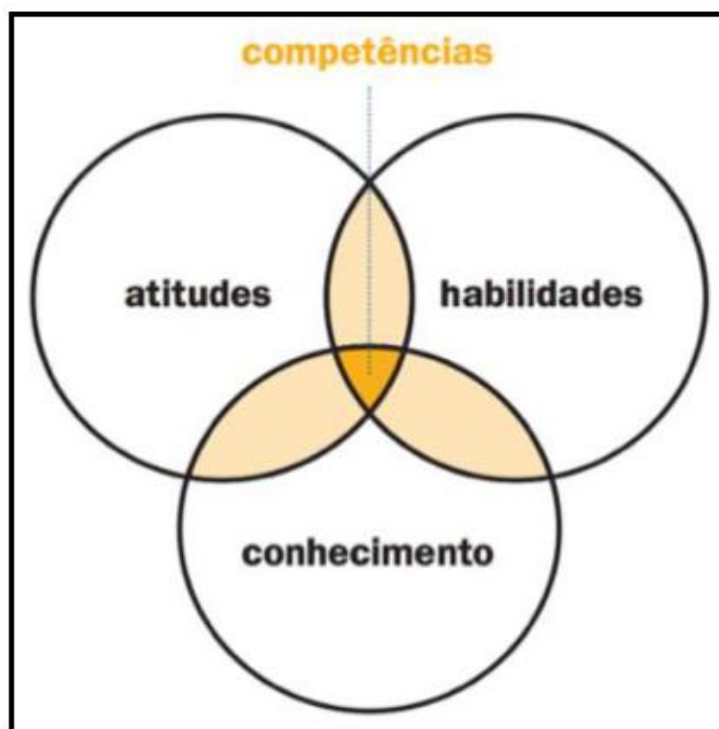


Figura 1 – Representação das várias componentes do conceito competência
Fonte: Adaptado de (Travassos, 2019)

O conceito de competência surge como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e comportamentais. Na prática, reconhece-se que o facto de uma pessoa possuir uma considerável bagagem técnica que pouco servia, se ela não estivesse disposta a colocá-la ao serviço da Instituição onde presta serviço (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Na abordagem a estas duas dimensões contidas na significância de competência, as aptidões técnicas e os comportamentos, Camara, Guerra e Rodrigues (2016), consideram que é mais importante a atitude e os comportamentos do que propriamente os conhecimentos técnicos detidos por um colaborador. Tal constatação assenta na razão de, num curto prazo, os conhecimentos técnicos ficarem obsoletos, a não ser que essa pessoa estivesse disponível e interessada numa atualização sistemática, o que já é uma variável do foro comportamental.



Dito de outra forma, as empresas atualmente estão mais interessadas em colaboradores que demonstrem capacidade de aprender do que naqueles que sabem tudo sobre um determinado assunto (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

De acordo com o que anteriormente se escreveu, entende-se que o conceito de competência pretende abranger todas as facetas indispensáveis para um grande desempenho do colaborador. Assim, competência define-se como o conjunto de qualidades e comportamento profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Segundo alguns autores as competências podem-se agrupar de acordo com a sua natureza. Neste sentido Camara, Guerra e Rodrigues (2016), organizam três áreas de competências: a liderança e gestão; as técnico profissionais e; as do campo comportamental.

As competências de liderança e gestão envolvem os aspetos de alinhamento estratégico, mobilização de pessoas e capacidade de implementação de medidas. As competências técnico-profissionais são essencialmente caracterizadas pelo domínio de conhecimentos técnicos e pela experiência profissional. Por último, as competências comportamentais referem-se às atitudes e aos comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível com os valores e culturas da organização bem como no estilo de gestão existente (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Dando enfoque ao último conjunto, assume-se que as atitudes e comportamentos devem ser suscetíveis de aumentar o grau de satisfação, motivação e produtividade da força de trabalho, além de serem uma fonte de reforço da cultura organizacional, e por conseguinte, dos resultados que ela pretende alcançar. Neste contexto, as competências comportamentais englobam, pois, tanto as qualidades pessoais do indivíduo como as suas atitudes e comportamentos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Outra forma de classificação ou divisão das competências, baseia-se apenas em duas categorias: as *hard skills* e; as *soft skills*.

As *hard skills* são identificadas como competências específicas, técnicas e de carácter quantitativo que enfatizam o “saber fazer” e estão diretamente relacionadas com a atividade profissional desenvolvida, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais (Ramos & Bento, 2016). Apresentam-se como exemplos deste tipo de competências, o grau de formação académica bem como os conhecimentos obtidos durante o percurso, a formação complementar, a experiência profissional, o *know-how*, a proficiência em línguas, os conhecimentos em informáticos e ou tecnológicos (Robles, 2012).



Uma das características das *hard skills* reside no facto de serem frequentemente tangíveis, mensuráveis e testadas, através de um diploma académico ou de um certificado de proficiência.

Noutro lado, existem as *soft skills*, que são entendidas como o conjunto de competências comportamentais pessoais, interpessoais e transversais a várias áreas e atividades profissionais. Atualmente, são competências imprescindíveis não só para entrar no mercado de trabalho, mas principalmente para manter um emprego¹ (Klaus, 2007). No fundo, representam traços de personalidade, atitudes e comportamentos intangíveis que enfatizam as qualidades de um indivíduo enquanto líder, facilitador, mediador e negociador (Parsons, 2008, cit por Dabke, 2015).

Entre outros exemplos de *soft skills*, figuram hábitos como a responsabilidade, ética profissional, atitude positiva e relacionamento interpessoal. Na Tabela 1 apresentam-se vinte exemplos de *soft skills* de índole profissionais, que se consideram essenciais no contributo para a eficiência institucional.

Tabela 1 – Exemplo de *soft skills* em contexto profissional

Comunicação	Responsabilidade
Relacionamento interpessoal	Pensamento crítico
Trabalho em equipa	Resolução de problemas
Liderança	Ética profissional
Autonomia	Criatividade
Gestão de tempo	Inteligência emocional
Organização	Pontualidade
Capacidade de negociação	Atitude positiva
Adaptação	Gestão de conflitos
Cortesia	Capacidade de aprendizagem

Fonte: Adaptado de (Ribeiro, 2017) e de (Travassos, 2019).

As *soft skills* detêm duas características distintivas: são transversais e transferíveis. A transversalidade deve-se ao facto de serem competências comuns a vários contextos independentes, e são transferíveis porque podem ser aplicadas num âmbito diferente daquele em que foram adquiridas e adequadas a várias atividades (Ramos & Bento, 2016).

¹ No âmbito da realidade da GNR, deve significar manter-se com um capital humano ativo, capaz de se adaptar ao ambiente e necessidades contextualizantes.



Após caracterizar as *hard* e as *soft skills* interessa sublinhar que as duas famílias de competências não são uma antítese, mas pelo contrário, complementam-se. Desta forma é fundamental o equilíbrio entre estes dois conjuntos de competências para o bom desempenho profissional; enquanto as *hard skills* representam as capacidades e conhecimentos técnicos necessários para o desempenho das funções, as *soft skills* são essenciais na atitude individual face ao trabalho, no relacionamento com os pares, com os superiores e com os “clientes”.

Tal desiderato pode ser constatado no EMGNR, onde se prevê que o militar da Guarda deve adotar, em todas as situações, uma conduta ética e atuar de forma íntegra e profissionalmente competente (Decreto-Lei n.º 30/2017, 2017).

Fazendo uma abordagem aos domínios do saber, designadamente “saber-saber”, “saber fazer” e “saber ser/estar”, estas podem ser interpretadas como variáveis do processo de formação (Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008).

O “saber-saber” possibilita adquirir e promover as capacidades cognitivas e os conhecimentos gerais e específicos indispensáveis ao exercício das funções. No que respeita ao “saber fazer”, este domínio permite obter e melhorar as capacidades motoras e outras competências para a realização de tarefas, recorrendo a métodos, técnicas e instrumentos fundamentais para o bom desempenho (Travassos, 2019).

Por fim, o domínio do “saber ser/estar” permite alcançar e aperfeiçoar as:

“[...] atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização. Como exemplo existem as boas competências de comunicação interpessoal, o empenhamento na organização, a capacidade de relacionamento com os clientes e a capacidade de gerir o conflito [...]. (Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008)

Neste âmbito, as *soft skills* podem ser aprofundadas através do processo de socialização que é potenciador do fator humano pois “acompanha o ciclo de vida profissional dos indivíduos” (Bilhim, 2007). Portanto, o domínio de “saber ser/estar” pode traduzir-se em ser educado, conversar e chegar ao trabalho com energia, pois estas práticas realçam nos restantes colaboradores sensações de bem-estar e contribuem para boas relações no seio da equipa (Ryan, 2015).



3. Metodologia

3.1 Estratégia da investigação

A presente investigação adota as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos & Lima, 2019) contidas nos Cadernos do Instituto Universitário Militar (IUM) N.º 8 (2.ª ed., revista e atualizada), e as disposições complementares previstas nos regulamentos em vigor no IUM, nomeadamente, a NEP/INV – 001(A1) - Trabalhos de Investigação (IUM, 2020) e a NEP/INV – 003 (A3) - Regras de Apresentação e de Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IUM, 2020, alicerçando-se, sempre que possível, em fontes primárias, designadamente nas obras de referência no âmbito da metodologia de investigação em ciências sociais.

A abordagem ao objeto de estudo, posiciona-se ontologicamente como ‘construtivista’ considerando que se acredita que os fenómenos sociais são produzidos pelas interações entre os atores sociais e entre estes e a sua envolvente, que se encontram em constante mutação (Bryman, 2012). Tal posição assenta na constatação de que a GNR tem sofrido inúmeras alterações ao longo da sua existência, passando de uma força de segurança mais “rude” e militarista para uma força mais humana, próxima e de confiança.

No que concerne ao posicionamento epistemológico, ao longo da investigação acerva-se a ideia de que a realidade molda e é simultaneamente moldada, admitindo-se assim que o ‘interpretativismo’ é a perspetiva que melhor permite compreender o objeto de estudo (Morgan & Smirchich, 1980). Face ao exposto considera-se que a GNR, apesar de ser constituída por indivíduos recrutados na sociedade em geral, após serem qualificados (remodelados) pela Instituição, acabam por influenciar diretamente o ambiente social onde desenvolvem as suas funções e, indiretamente, na área habitacional, mesmo quando não exercem funções policiais.

O raciocínio indutivo é a operação mental sobre a qual se baseia a condução da investigação, tal solução é adotada tendo em consideração que se pretende conhecer mais profundamente um determinado sector de competências (Santos et al. 2019). Procurar-se-á criar conhecimento aplicável numa realidade particular da formação da GNR, que é a formação inicial de Guardas, que posteriormente poderá ser extrapolado, de uma forma adaptada, para toda a formação da Instituição.

A investigação segue uma estratégia mista, considerando que de acordo com Newman e Benz (1998) existe um continuum qualitativo-quantitativo que promove maior solidez científica, na medida em que as abordagens qualitativa e quantitativa se complementam. Assim, a investigação sustenta-se com base na pesquisa bibliográfica e correspondente



análise documental bem como na recolha de dados e informações através da aplicação de um inquérito por questionário fechado e de um inquérito por entrevistas semidirectiva (Ghiglione & Matalon, 2001). A seleção desta estratégia tem como fundamento, a intenção de conjugar o valor inegável de valores conhecidos e articulados postulados, sustentados na análise documental, consequentemente referentes ao passado, que podem ou não estar atualizados, com a realização de inquéritos por questionários e por entrevistas que trarão uma maior atualidade aos dados recolhidos. Portanto, sumariando, pretende-se conjugar conhecimento reconhecido, mas que se reporta ao passado, com conhecimento atual, embora careça de reconhecimento e sustentação científicos.

O desenho de pesquisa eleito para enformar a investigação é o estudo de caso, uma vez que se procura recolher informação detalhada de uma unidade de estudo, enquadrando-se no rol das estratégias qualitativas, e podendo assumir um carácter analítico (Freixo, 2011). O enfoque é o de procurar saber mais relativamente à importância que é dada e que é preciso dar às *soft skills* na formação inicial da GNR destinada aos militares da categoria de Guardas.

3.2 Método

3.2.1. Participantes e procedimento

Participaram nesta investigação na qualidade de respondentes de questionário; 60 Oficiais da GNR com o posto de Capitão a exercerem funções de Comandante de Destacamento Territorial, 128 Sargentos da GNR a exercerem funções de Comandante de Posto Territorial, dos quais 10 com o posto de Sargento-Chefe, 38 com posto de Sargento-Ajudante, 76 com o posto de 1º Sargento e quatro com o posto de 2º Sargento, e ainda 424 militares da categoria de Guarda, a exercerem funções policiais em Postos Territoriais, dos quais seis com o posto de Cabo-mor, 17 com o posto de Cabo-chefe, 50 com o posto de cabo, 116 com o posto de Guarda principal e 235 com o posto de Guardas.

Participaram, ainda, um Oficial General e três Oficiais Superiores que por via das funções atualmente desempenhadas detêm um profundo conhecimento e altas responsabilidades na definição dos desígnios da formação na GNR, especialmente na formação inicial de Guardas. Estes participantes responderam a um guião de entrevista semiestruturada aplicada, considerando que este tipo de entrevista é o mais adequado para aprofundar um determinado domínio (Ghiglione & Matalon, 2001). A lista de entrevistados (E) encontra-se abaixo no Quadro 1.



Quadro 1 - Lista de entrevistados

Código	Personalidade	Cargo/Função
E1	Major-General João Manuel de Sousa Meneses Ormonde Mendes	Comandante do Comando de Doutrina e Formação e da Escola da Guarda
E2	Coronel António Manuel Matos Rodrigues Marques	Diretor da Formação do Comando de Doutrina e Formação
E3	Tenente-coronel Pedro Filipe Saragoça Ribeiro	Comandante Interino do Centro de Formação de Portalegre
E4	Major Hélio José da Silva Miranda	Chefe da Secção de Planeamento e Avaliação do Centro de Formação de Portalegre

A aplicação do inquérito por questionário decorreu entre 27 de março e 15 de abril de 2021, por divulgação eletrónica através de envio do formulário para o email institucional. Foi elaborado um pré-teste a cinco Oficiais, dez Sargentos e 15 Guardas, selecionados aleatoriamente, entre aqueles que se encontravam a exercer funções de natureza policial operacional.

Os participantes foram informados acerca do objetivo da investigação (cfr. Apêndice C), da duração aproximada do preenchimento do questionário bem como das questões de anonimato e confidencialidade das respostas.

A definição da população teve em consideração a afetação dos militares (da categoria de Guardas) ao desempenho de atividade policial (que neste caso recaiu perante aqueles que se encontram colocados nos Postos Territoriais (PTer), habitualmente a receber suplemento de patrulha, e respetivos Comandantes (Cmdt) diretos, de 1º nível e nível superior imediato (os Cmdt de PTer e de Destacamento Territorial (DTer)) (Freixo, 2018).

Apesar de haver outras unidades que desenvolvem atividades policiais, selecionam-se os DTer e PTer, por serem aquelas que executam primordialmente a missão geral da GNR.

No que respeita às entrevistas semiestruturadas, realizadas através de via eletrónica durante o mês de abril de 2021, todos os E foram informados da finalidade do presente estudo e das perguntas a abordar.

3.3 Técnicas de recolha e análise de dados

3.3.1. Análise documental

A recolha de dados recaiu primeiramente na análise documental de artigos, teses, legislação e documentos institucionais relativos à estruturação da formação inicial dos quadros vocacionados para a tarefas executórias. Este acervo incluiu documentação existente em Espanha, França e Itália, designadamente os “livros de acolhimento” e outros documentos de relevo, produzidos pela respetiva instituição “gendármica”, que se destinam a enquadrar e estruturar a referida formação.



3.3.2. Questionários

Os três inquéritos por questionário (Oficiais, Sargentos, Guardas), foram constituídos por nove questões que visaram atingir quatro indicadores de avaliação, respetivamente: o domínio do saber, a área de formação, as Unidades Curriculares (UC) e as competências individuais.

Os respondentes foram convidados a escolherem ou a classificarem as respostas apresentadas, que tecnicamente se designam por perguntas fechadas de escolha múltipla. Para a formulação de perguntas foram consideradas todas as recomendações que sustentam a sua cientificidade, como por exemplo, a eliminação da complexidade das mesmas (Freixo, 2018).

As respostas utilizaram duas escalas, uma ordinal e outra nominal. A ordinal para poder classificar em categorias segundo uma ordem de grandeza ou importância que é dada às UC e às competências individuais definidas, revelando valores quantitativos. Por sua vez, a escala nominal visou convidar os respondentes a nomearem ou selecionar uma entre várias opções, relevando um valor qualitativo (Freixo, 2018).

3.3.3. Entrevistas

Em complementaridade aos questionários efetuados e com a finalidade de aprofundar o estudo, foram elaboradas quatro entrevistas semiestruturadas a pessoas que, pelo cargo que desempenham têm profundos conhecimentos relativamente ao objeto de estudo, além de terem um papel ativo na definição das estruturas curriculares. Indubitavelmente estes E têm uma grande familiaridade com o assunto a estudar (Freixo, 2018).

3.4 Modelo de análise

O estudo desenvolve-se considerando o modelo de análise onde se sistematizam os objetivos, as questões, os conceitos, dimensões, indicadores e técnica de recolha de dados, permitindo estruturar um quadro mental congruente para atingir o problema da investigação, conforme representado no Quadro 6 do Apêndice B.



4. Modelo de formação inicial de Guardas na GNR

O presente capítulo permite responder à QD1 – “Como se caracteriza o modelo de formação inicial na GNR?” – procurando dar especial enfoque à natureza das áreas/módulos de formação bem como às UC, considerando as competências que se pretendem desenvolver ou medir.

4.1 A GNR

Antes de abordar a formação na GNR, é imperioso fazer uma breve caracterização da Instituição militar.

A GNR, formalmente criada pela República no dia três de maio de 1911, como a “primeira força de segurança organizada para atuar em todo o território nacional” (Andrade, 2011), é nos termos do n.º 1 do artigo 1.º da Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro, que aprova a Lei Orgânica da GNR (LOGNR), uma FS “de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro, 2007).

4.2 A formação na GNR

A formação na GNR é um conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam, genericamente, promover a qualidade na atuação dos militares e funcionários civis em todas as vertentes e missões atribuídas e tem como finalidades designadamente:

- Contribuir para uma melhoria da eficácia global da GNR;
- Desenvolver e qualificar os recursos humanos, modernizar e promover a eficácia e a eficiência do serviço, potenciando as políticas de qualidade e excelência prosseguidas;
- Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais e comportamentais fornecidos pelo sistema educativo de base;
- Reforçar as competências dos militares e civis garantindo o aprofundamento e a especialização em matérias específicas de modo a acompanharem as rápidas inovações que ocorrem no meio envolvente, nomeadamente no âmbito das novas tecnologias, liderança e gestão de recursos;
- Promover a realização pessoal, técnico-profissional, física, cultural e moral dos militares e civis da Guarda, conferindo-lhe as competências adequadas para o melhor desempenho da sua função, nas diversas missões próprias da atividade profissional que lhes venham a ser cometidas;
- Assegurar a qualificação dos militares e civis para o ingresso e progressão nas carreiras militares;



- Melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade (CDF/GNR, 2019).

Deste leque de objetivos da formação destacam-se dois, de acordo com o foco do objeto de estudo. A qualificação para o ingresso na carreira bem como a promoção da realização pessoal, técnico-profissional, física, cultural e moral dos militares da Guarda, atribuindo-lhe as competências adequadas para o desempenho das missões atuais ou de outras que lhe venham a ser atribuídas.

4.3 Articulação da formação

A formação na Guarda articula-se em duas tipologias que se consideram complementares e a saber: a Formação Interna (FI) e a Formação Externa (FExt). Destas, analisa-se seguidamente a FI, que por sua vez se desenvolve em quatro Modalidades de Formação (MF) distintas:

- Formação Inicial;
- Formação de Promoção;
- Formação de Especialização e Qualificação;
- Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização (CDF/GNR, 2019).

As referidas MF materializam-se através da realização de várias atividades formativas tais como cursos, tirocínios, estágios e treino. Entre estas atividades sublinham-se os Cursos de Formação Inicial, que têm como principal desiderato assegurar a preparação do militar e os conhecimentos técnico-profissionais para ingresso na Guarda (CDF/GNR, 2019). Após esta breve contextualização analisa-se seguidamente o CFG, que se caracteriza como um dos cursos de formação inicial, materializando a MF inicial no âmbito da FI da GNR.

4.4 Curso de formação de Guardas

O CFG é entendido como parte da Formação da Guarda, que é encarada como um recurso estratégico, que visa atingir vários objetivos já elencados anteriormente, mas que aqui importa relevar os seguintes:

- Preparação do militar para um melhor desempenho da sua função;
- Reforçar as competências dos militares e melhorar os pontos fracos;
- E por último, melhorar a qualidade de serviço, prestado à sociedade (CDF/GNR, 2016).

Nos termos do respetivo regulamento:

O CFG tem por finalidade formar os Guardas da GNR, habilitando-os com os conhecimentos e competências necessários ao desempenho de funções nas subunidades territoriais de escalão subdestacamento e posto e as específicas dos quadros dos Serviços de músico, corneteiro e clarim. (CDF/GNR, 2016)



Desta finalidade exposta releva-se a referência aos conhecimentos e competências, que aqui são, mais uma vez, tratados de forma separada, onde se pode inferir que as competências vão muito mais além dos conhecimentos. Aliás, como já se referiu no presente estudo, as competências não são mais do que a interseção de conhecimentos, atitudes e comportamentos.

O planeamento, a organização e execução do curso, de acordo com o n.º 2 do Artigo 4.º do Regulamento do CFG, são da responsabilidade da EG (CDF/GNR, 2016), articulando-se em três fases formativas: a Formação Geral Militar (FGM), a Formação Escolar (FE) e a Formação em Exercício (FEx), das quais, as duas primeiras decorrem em regime internato (CDF/GNR, 2016).

Os formandos, que assumem a designação de Guardas Provisórios (GProv), do CFG são sujeitos a avaliações nas três fases formativas, onde se destaca uma componente avaliativa, que é comum e transversal, designada por Mérito Pessoal (MP). No caso de o formando obter uma classificação inferior a 10 valores na média das várias UC ou a MP, em cada uma das fases formativas, será alvo de eliminação (CDF/GNR, 2016).

O Plano Curricular do CFG para o quadro das Armas (Anexo A), organiza-se em 10 módulos de formação distribuídos pelas três fases formativas. A FGM tem uma duração total de 150 tempos letivos (tempos de contacto) onde se releva a atribuição de 10 tempos letivos à UC de Cidadania e Condição Militar (CDF/GNR, 2016).

A FE é constituída por 800 tempos letivos, onde se faz especial referência ao módulo de formação designado por “Geral e Sócio-comportamental” que tem atribuído um total de 140 tempos letivos distribuídos por sete UC, de onde se destaca a UC de Ética e Deontologia Profissional com uma atribuição de 15 tempos letivos e sem carácter avaliativo (CDF/GNR, 2016).

A FEx é constituída por 480 tempos letivos, onde se prevê que os GProv apliquem os conhecimentos adquiridos e as competências desenvolvidas durante a FGM e FE. O único instrumento avaliativo desta fase é o MP (CDF/GNR, 2016).

A Ficha de Avaliação de MP (Anexo B) prevê a avaliação de “qualidades” que se agrupam em quatro conjuntos distintos: as qualidades físicas, as morais e sociais, as intelectuais e culturais e por fim as profissionais. Ressalva-se que de entre os quatro conjuntos de qualidades, enunciadas, recai maior ponderação (peso relativo) sobre as qualidades morais e sociais (CDF/GNR, 2016).



4.5 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Da abordagem à formação na GNR depreende-se que a mesma é encarada como um recurso estratégico que visa melhorar a eficácia da Guarda. Encontra-se organizada e estruturada de acordo com as necessidades da instituição, e consequentemente de acordo com as finalidades das ações educativas.

No que à formação inicial diz respeito, e focando em concreto o CFG, constata-se que se dá uma justa relevância às competências sociais e comportamentais, embora assumam designações aproximadas, essencialmente no que concerne à avaliação. Contudo, considerando a carga horária que é atribuída às UC que diretamente se destinam a promover as competências sociais e comportamentais, verifica-se que há uma margem de evolução no sentido de reforçar essa importância, por exemplo através de outras UC da mesma natureza ou dedicando mais tempos letivos às UC já previstas.

Destarte, face ao apresentado anteriormente, considera-se que o desiderato de responder à QD1 foi alcançado.



5. Modelos de formação inicial das forças de segurança congéneres

Neste capítulo, com a finalidade de responder à QD2- “Como se caracterizam os modelos de formação inicial dos quadros, equivalentes aos da categoria de Guardas, nas Forças de Segurança congéneres?” – procedendo-se para tal à caracterização de três instituições congéneres da GNR, respetivos modelos de formação, com especial relevo para a formação inicial dos quadros executivos.

Assim faz-se uma breve análise aos modelos de formação da *Guardia Civil* (GC), da *Gendarmerie Nationale* (GN) e da *Arma dei Carabinieri* (AC). Esta seleção assenta em duas ordens de razão. Primeiro, tendo em consideração que estas três Instituições ombreiam com a GNR na Associação Internacional de “*Gendarmeries*” e de Forças de Polícia com estatuto Militar - FIEP², desde a sua formação até à atualidade. E em segundo, porque está em desenvolvimento um Programa de Intercâmbio, que irá permitir ministrar formação inicial conjunta a elementos da GNR, da *Guardia Civil* e da *Gendarmerie Nationale* (GNR, 2019).

5.1 Modelo de formação na *Guardia Civil* – Formação inicial

5.1.1. *Guardia Civil*

A GC é um Corpo de Segurança Pública de natureza militar com âmbito de atuação nacional, faz parte das forças e corpos de segurança do Reino de Espanha, dependendo do Ministério do Interior e do Ministério da Defesa (Guardia Civil, 2021).

Fundada em 28 de março de 1844, tem como missão principal garantir a proteção dos cidadãos perante atos delituosos que os podem ameaçar, assegura o cumprimento das leis e defende o livre exercício de direitos liberdades e garantias. Tem um efetivo atual que ultrapassa os 80.000 militares (Guardia Civil, 2021).

5.1.2. Modelo de formação

Nos termos da *Ley 29/2014 de 28 de noviembre*, espanhola, é aprovado o Regime de Pessoal da GC e no Título IV prevê o modelo de ensino na instituição. O ensino na GC é pautado pelo respeito aos direitos e liberdades reconhecidos constitucionalmente, bem presente na prática profissional do corpo de segurança (Ley 29/2014, 2014).

O modelo de ensino tem como finalidade promover:

- A formação integral necessária para os cidadãos que aspiram a ingressar na Instituição;
- A formação profissional específica de quem pretenda ingressar em qualquer unidade especial do corpo;

² FIEP – Iniciais dos países: França, Itália, Espanha e Portugal.



- A formação para o desempenho de funções de cargos superiores;
- A especialização para o desempenho de funções específicas;
- A atualização permanente dos conhecimentos profissionais.

Este modelo de ensino caracteriza-se como um sistema unitário que visa garantir a continuidade do processo de formação, que integra os ensinamentos do Sistema Educativo Espanhol (SEE) e uma parte de ensino própria da GC (Ley 29/2014, 2014).

O sistema de ensino da GC estrutura-se em três componentes:

- Ensino e formação;
- Ensino e aperfeiçoamento;
- Altos estudos profissionais.

A fim de garantir a qualidade do sistema de ensino, a GC é submetida a um processo contínuo de avaliação de acordo com os critérios dos restantes processos de avaliação do SEE (Ley 29/2014, 2014).

A componente de ensino e formação é aquela que se pode correlacionar diretamente com a MF Inicial na GNR. E nesta componente existem três níveis, de acordo com as categorias profissionais a formar. Formação inicial de Oficiais que obtêm um grau universitário, a formação inicial de Suboficiais (Sargentos) que obtêm um grau de Formação Profissional Superior (equivalente a Técnico Superior no SEE) e por fim, a formação inicial de Cabos e *Guardias*, que obtêm um grau de Formação Profissional Médio (equivalente a Técnico Profissional no SEE) (Ley 29/2014, 2014).

Os planos de ensino, ou estruturas curriculares, da componente de ensino e formação, independentemente da categoria a que se destinem, têm objetivos comuns, tais como:

- Conhecer e apreender os princípios e os valores constitucionais de Espanha;
- Promover os valores e código de conduta da GC;
- Garantir a formação integral e o pleno desenvolvimento da personalidade;
- Proporcionar a formação necessária ao exercício profissional de cada categoria profissional;
- E, de acordo com a situação, facilitar a obtenção de títulos ou equivalências no SEE (Ley 29/2014, 2014).

De entre estas cinco finalidades ora elencadas, destaca-se que as três primeiras se enquadram no âmbito do desenvolvimento de competências comportamentais ou sociais (*soft skills*), e as duas últimas, mais vocacionadas para o desenvolvimento das competências técnicas ou *hard skills*.



5.1.3. Formação inicial de Cabos e *Guardias*

A estrutura curricular (*Programa de estudos*) do curso de formação de Cabos e *Guardias* é constituído por 2300 horas que se subdividem em dois blocos de formação, o primeiro, com a designação de teórico prático, é constituído por 1060 horas de atividades pedagógicas na *Academia de Guardias*, e o segundo bloco, caracterizado por se desenvolver nas unidades da GC e destina-se a por em prática os conhecimentos adquiridos anteriormente, com uma duração de 40 semanas (Guardia Civil, 2019).

O bloco teórico prático estrutura-se em seis módulos de formação. Por sua vez, os módulos subdividem-se em áreas de ensino onde são ministradas UC correlacionadas. Para o âmbito do presente estudo destaca-se o “Módulo A – Fundamentos de profissionalização” que se subdivide em Formação Geral Profissional e Formação Geral Militar. A título exemplificativo enumeram-se alguns dos temas (UC), deste módulo, que visam o desenvolvimento de competências transversais ou comportamentais (*soft skills*): Constituição espanhola; Ética e deontologia profissional – Valores e princípios; Direitos Humanos; Normas internacionais de aplicação aos Corpos policiais; História das Forças e Corpos de Segurança e da GC (Guardia Civil, 2019).

Relativamente à avaliação de MP neste sistema de ensino, assume a designação de “*Informe Personal del Alumno (IPA)*” e permite apreciar as qualidade, mérito e atitudes dos alunos, bem como perspetivar a competência e forma de atuação dos mesmos. Esta avaliação ocorre apenas uma única vez, no fim do curso, e ao contrário do que ocorre na GNR, não tem carácter eliminatório em exclusividade, contudo, faz parte da equação de cálculo da nota final do aluno que, no caso de obter uma média final negativa (menos de 5 numa escala de 0 a 10), conduz à reprovação no curso de formação (Guardia Civil, 2019).

5.2 Modelo de formação na *Gendarmerie Nationale* – Formação Inicial

5.2.1. *Gendarmerie Nationale*

A GN é uma força de segurança de natureza militar francesa responsável por fazer cumprir as disposições legais, visa garantir a segurança e ordem pública, particularmente nas zonas ruais e suburbanas, bem como as vias de comunicação (Loi n.º 2009-971 du août 2009, 2009).

Instituição fundada a 16 de fevereiro de 1791, conta atualmente com mais de 98 000 efetivos, sob a tutela do ministério do interior francês, assegurando as missões de polícia judiciária, assistência a pessoas, participa na defesa da nação e participa em missões em teatros de operações exteriores (Ministère de L'Intérieur, 2021).



5.2.2. Modelo de formação

A rede de formação da GN é constituída por oito escolas de formação inicial de formação de oficiais, sargentos e voluntários, contando ainda com 14 centros de formação e desenvolvimento e com um centro de produção multimédia (Gendarmerie Nationale, 2021).

Numa analogia entre o modelo de formação da GN e o modelo de formação da GNR, observa-se que a formação inicial e de promoção é garantida pelas escolas de formação inicial, a formação de especialização, contínua e de aperfeiçoamento é garantida pelos centros de formação e unidades especializadas (Gendarmerie Nationale, 2021)

5.2.3. Formação inicial de “*sous officiers*”³

A formação inicial dos “*Gendarmes*”⁴ da GN assenta em três “blocos” de formação, entre os quais, o primeiro, com a duração de nove meses, destina-se à formação geral centrada nos domínios de saber estar e saber fazer. Inclui em particular uma base ética e técnica, visando o robustecimento dos formandos (Gendarmerie Nationale, 2018).

O segundo bloco, com a duração de três a quatro meses, destina-se à formação em exercício das funções de agente de força pública e agente de polícia judiciária, com especial relevo para a aplicação dos princípios e técnicas e normas legais que regem o uso da força (Gendarmerie Nationale, 2018).

O terceiro, com a duração de três meses, visa consolidar os conhecimentos e atitudes adquiridos nas fases anteriores e proporcionar a introdução do “*Gendarme*”⁵ num ambiente profissional, na qualidade de agente de autoridade pública (Gendarmerie Nationale, 2018).

Toda a formação inicial compreende duas componentes completares e indissociáveis, a componente militar e a componente policial. Na figura abaixo, identifica-se essa relação entre as componentes, onde se sublinham os conteúdos que visam formar as competências sociais e transversais (Gendarmerie Nationale, 2020).

³ Sub-oficiais, em tradução literária, categoria que engloba todas as categorias profissionais pertencentes ao quadro da GN, hierarquicamente inferiores a oficiais.

⁴ O equivalente à categoria de Guardas da GNR.

⁵ Idem.



Votre cycle de formation initiale en école comprend 2 volets complémentaires et indissociables :

Le gendarme, militaire des forces armées (« kaki »)	Le gendarme, soldat de la Loi (« bleu »)
<p>La formation militaire générale regroupe des cours de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance du milieu militaire - topographie - déontologie et éthique militaire - instruction tactique - optimisation du potentiel individuel et collectif - sécurité de services de garnison <p>et se concrétise par un séjour en camp de cinq jours, appelé « bivouac ».</p>	<p>L'instruction professionnelle se compose de cours de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances de la Gendarmerie - éducation civique - agent de police judiciaire - agent de la sécurité des flux et de la mobilité - formation aux progiciels gendarmerie - contact et proximité numérique - techniques de communication - formation au maintien de l'ordre - maîtrise sans arme de l'adversaire - formation aux techniques d'intervention <p>et elle est ponctuée d'un stage de formation maintien de l'ordre d'une semaine au Centre National d'Entraînement des Forces de la Gendarmerie (CNEFG), à Saint-Astier (24).</p>
<p><i>Durant ces deux volets vous ferez beaucoup de sport (épreuves physiques Gendarmerie et parcours d'obstacles) et vous apprendrez à maîtriser un adversaire avec ou sans armes</i></p>	

Figura 2 - Organização da formação inicial da GN

Fonte: Retirado do Livro de acolhimento da escola da GN de Tulle⁶ (Gendarmerie Nationale, 2020)

Da análise efetuada à formação inicial da GN denota-se preocupação e atenção no desenvolvimento das competências sociais e transversais, ao ponto de a primeira componente de formação se destinar expressamente ao desenvolvimento do domínio do “saber estar”.

5.3 Modelo de formação na *Arma dei Carabinieri* – Formação Inicial

5.3.1. *Arma dei Carabinieri*

A AC é um dos ramos das Forças Armadas italianas e uma FS, exerce funções de defesa, polícia de segurança, polícia judiciária e proteção civil. No âmbito das responsabilidades militares cumpre as atribuições de: defesa da nação, e das instituições e recursos em caso de desastre nacional, de participar em operações militares exteriores, exercer funções exclusivas de segurança e polícia militar das Forças Armadas, e de garantir a segurança das representações diplomáticas italianas. No escopo das responsabilidades policiais cabe-lhe cumprir funções de ordem pública, polícia judiciária, de policiamento e segurança bem como assegurar a ajuda à população no âmbito do serviço da estrutura nacional de proteção civil (Ministero Della Difesa, 2021).

A Instituição fundada a 13 de julho de 1814, é constituída por mais de 100.000 militares e tem competências policiais em todo o território nacional (Silvério, 2020).

⁶ Tradução do autor de “*Livret d'accueil de le École de Gendarmerie de Tulle*”



5.3.2. Modelo de formação

O Comando-geral da AC estrutura-se de acordo com as cinco áreas de atividades definidas internamente: a formação, a da componente territorial, a da componente móvel, a da componente especial e a área dedicada à componente de polícia militar (Ministero Della Difesa, 2021).

Da organização apresentada, releva-se que, para a AC, a formação do pessoal é uma prioridade absoluta, havendo uma consciência plena do impacto decisivo no funcionamento das unidades, órgãos e serviço. A área de formação é responsável pela educação militar básica e o processo de atualização e especialização contínua que acompanha toda a vida profissional do pessoal *Carabinieri* (Ministero Della Difesa, 2021).

A organização formativa é constituída pelo conjunto de departamentos responsáveis pela formação, atualização profissional e especialização de oficiais e restantes categorias profissionais das quais se releva a dos *Carabinieri*⁷.

No topo da Organização está o Comando das Escolas *Carabinieri*, que tem sede em Roma e é chefiado por um General. Em particular, exerce funções de direção, coordenação e controle sobre as instituições de ensino da Instituição, garantindo uma formação inequívoca e direção didática com o objetivo de elevar o nível profissional do pessoal (Ministero Della Difesa, 2021).

5.3.3. Formação inicial dos “*Carabinieri*”

As estruturas dedicadas à formação inicial estão na dependência direta do Comando das Escolas de *Carabinieri*, e são responsáveis por formar todas as categorias da Instituição. A Legião de Alunos *Carabinieri*, é responsável pela formação inicial dos Alunos de *Carabinieri*. O Centro de Psicologia Aplicada à Formação dos *Carabinieri* intervém na formação inicial apoiando alunos e formadores, de forma a criar uma interação entre a seleção inicial e a subsequente fase de incorporação, orientação e treino (Ministero Della Difesa, 2021).

O curso de formação inicial tem uma duração de 12 meses, e engloba conteúdos programáticos de treino militar e treino técnico (Arma dei Carabinieri, 2020).

Dos elementos aportados nesta breve análise, releva-se a edificação e envolvimento de um centro de psicologia exclusivamente dedicado ao acompanhamento da seleção, formação e incorporação dos novos militares a integrarem as fileiras desta Instituição. Daqui se infere a elevada importância atribuída na construção de competências sociais e transversais.

⁷ Categoria da Arma dei Carabinieri equiparada à categoria de Guardas da GNR.



5.4 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Conforme os dados apresentados nos subcapítulos anteriores, foi possível caracterizar, de uma forma genérica, os modelos de formação das FS congéneres da GNR. Em traços gerais, e considerando o objeto de estudo da presente investigação, identificou-se que nas três FS estudadas existe um elemento da formação caracterizado por formação inicial da categoria profissional dedicada às funções essencialmente executivas (categoria de Guardas e equivalente).

Na formação inicial das três FS foi possível identificar a abordagem aos domínios das competências técnico-profissionais e das competências transversais e sociais. Relativamente a estas últimas destacam-se três aspetos, que se consideram diferenciados daqueles que existem na GNR. Na GC releva-se a preocupação dedicada na fomentação do sentimento de pertença com a instituição bem como na formação de valores e atitudes, que são evidenciados através da existência, no plano curricular, das UC de “*Historia de las Fuerzas y Cuerpo de Seguridad y de la GC*” e de “*Ética y deontología profesional. Valores y principios*”. Na GN sublinha-se o facto de o primeiro dos três blocos de formação ser dedicado ao desenvolvimento do domínio do saber-estar e saber-fazer. E por fim na AC salienta-se a existência de um centro de psicologia especializado para acompanhar a seleção e a formação inicial dos seus quadros.

Face ao exposto anteriormente assume-se que se encontra respondida a QD 2 – “Como se caracterizam os modelos de formação inicial, dos quadros equivalentes aos da categoria de Guardas, nas FS congéneres?” dando especial enfoque ao desenvolvimento de *soft skills* durante a formação inicial dos quadros dedicados às funções executivas.



6. Apresentação, análise e discussão de resultados

Tendo em vista a obtenção da resposta à QD3 - “Que competências são mais valorizadas na atividade policial na categoria de Guardas?” - procurar-se-á no presente capítulo, em função da análise às respostas ao inquérito por questionário enviados, separadamente, a oficiais, sargentos e guardas da GNR, e da análise das repostas às entrevistas semiestruturadas aplicadas aos E já identificados no presente estudo, identificar o tipo e as competências mais valorizadas na prática da atividade policial na categoria de Guardas.

6.1 Apresentação e análise de resultados obtidos através dos questionários

No presente subcapítulo, como consequência do trabalho de campo, procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados.

A definição da amostra teve em consideração as orientações definidas por Régean Huot, citado por Freixo (2018) no estabelecimento de uma relação entre a população (universo)⁸ e a sua representatividade. Foram enviados 82 questionários à categoria de Oficiais, 200 a Sargentos e 600 a Guardas, obtendo-se respetivamente 60, 128 e 424 respostas (Freixo, 2018).

Entre os militares foram selecionados através de uma amostragem probabilística. “Técnica que permite a seleção aleatória dos elementos de uma população para formar uma amostra” (Freixo, 2018).

E dentro deste tipo de amostragem seguiu-se uma amostragem estratificada, que “consistiu em dividir a população alvo em subgrupos homogêneos chamados «estratos», depois em tirar aleatoriamente uma amostra em cada um dos estratos.” (Freixo, 2018).

O questionário foi analisado com recurso ao *Google Forms* e ao *Microsoft Excel*, através de estatística descritiva e medidas de tendências centrais.

O “*Alpha de Cronbach* (α)” foi o tipo de coeficiente de fidelidade aplicado, considerando que é o mais aconselhado para a consistência de instrumentos de tipo escala de *Likert* ou *rating* (Coutinho, 2018)⁹.

⁸ População alvo: Oficiais: 82; Sargentos: 367; Guardas: 8233, de acordo com a informação fornecida pelo Departamento de Recursos Humanos da GNR, através de email remetido a 27 de fevereiro de 2021, pelo Major Rúben Ferreira.

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{s_{sum}^2} \right)$$

⁹ O cálculo do valor do *Alpha de Cronbach* foi apurado através da fórmula: $\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{s_{sum}^2} \right)$, em que n é o número de itens. $n = 39$ (itens das questões 8 e 9), S_i é a variância de cada item e S_{sum} é a variância dos somatórios de cada respondente. Aplicando a fórmula, o *Alpha de Cronbach* do questionário dos Oficiais foi de 0,90, o do questionário dos Sargentos foi de 0,93 e o do questionário dos Guardas foi de 0,91, o que representa fiabilidades boas e muito boas (Bom. entre 0,8 e 0,9; Muito bom > 0,9) (Black, 1999).



6.1.1. Níveis/domínios do saber

No questionário enviado aos guardas, perante a questão n.º 6 – Nos níveis do saber, qual o que considera mais relevante para o cumprimento das atribuições militares? – cerca de 45% dos 424 militares, da categoria de Guardas, identifica o domínio de “saber ser/estar” como o mais relevante.

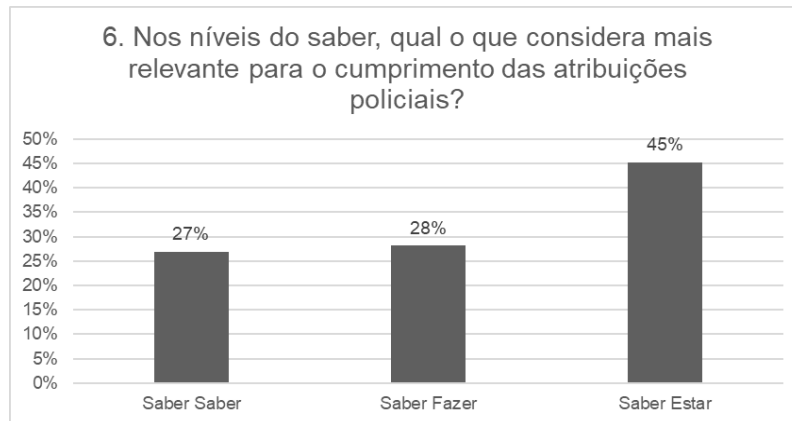


Figura 3 - Indicador dos domínios do saber - Guardas

Esta questão aplicada aos superiores hierárquicos, relativamente à apreciação que estes fazem do tipo de domínio mais relevante na formação dos seus subordinados, os sargentos consideraram uma percentagem de 28,1% para o domínio do “saber-saber”, 30,5% para o domínio do “saber-fazer” e uma percentagem de 41% para o domínio do “saber-ser/estar”.

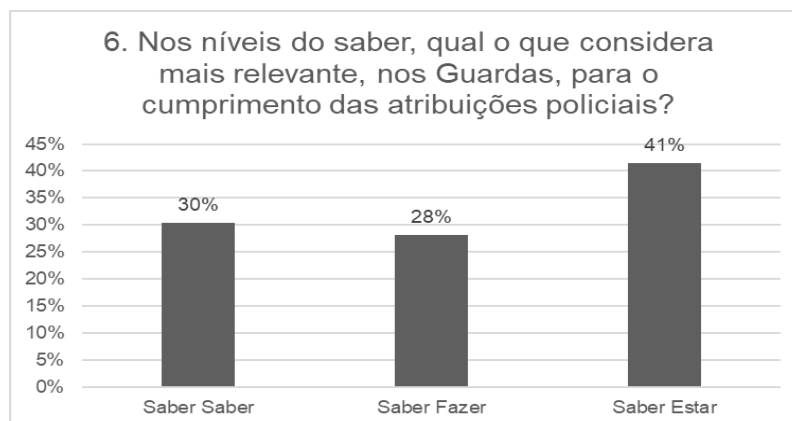


Figura 4 - Indicador dos domínios do saber - Sargentos

Os oficiais apresentaram os resultados de 21,7% para o domínio do “saber-saber”, 43,3% para o domínio do “saber-fazer” e uma percentagem de 35% para o domínio do “saber-ser/estar”.



Figura 5 - Indicador dos domínios do saber – Oficiais

Em suma, e de acordo com os dados obtidos, o domínio do saber-estar é eleito pelos Guardas e pelos Sargentos como o mais relevante para o cumprimento das atribuições policiais, ao passo que os Oficiais consideram o domínio do saber-fazer como o mais importante. Por outro lado, os Oficiais e os Guardas consideram o domínio do saber-saber como o de menor importância, e os Sargentos consideram que é o saber-fazer, aquele que é menos importante para o cumprimento das atribuições policiais.

6.1.2. Áreas/módulo de formação

Perante a questão n.º 7 - Que área de formação considera ser mais relevante para o cumprimento das suas atribuições? – a grande maioria dos Guardas considera a área técnico-profissional como a mais relevante, obtendo uma percentagem de 60%, conforme demonstra a Figura 6.

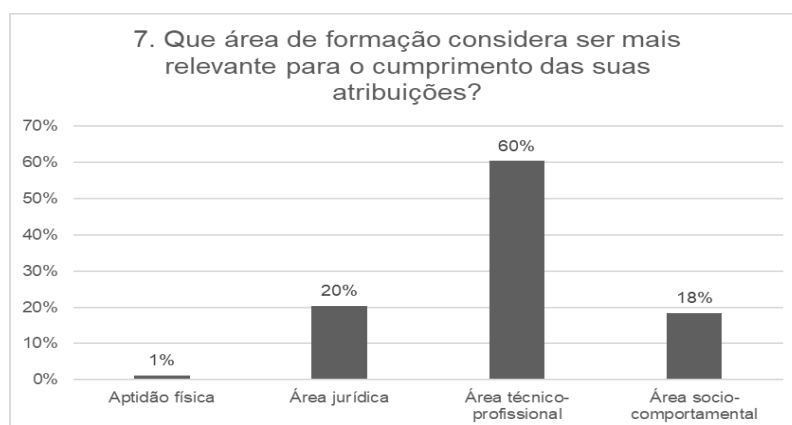


Figura 6 - Área de formação - Guardas

A mesma questão aplicada aos superiores hierárquicos, relativamente à apreciação que estes fazem na classificação das áreas de formação com maior relevância na formação dos seus subordinados, a categoria de Sargentos considerou uma percentagem de 81,3% para a área técnico-profissional, 11,7% para a área socio-comportamental, 7% para a área jurídica e 0% para a aptidão física.

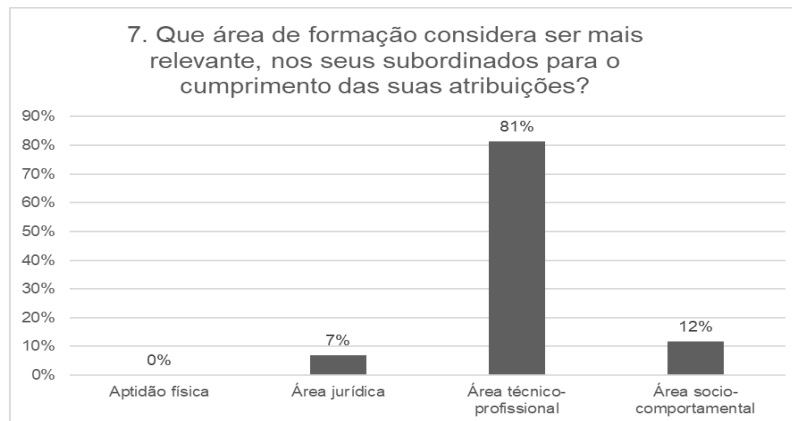


Figura 7 - Área de formação - Sargentos

Os oficiais também elegeram a área técnico-profissional como a mais importante com o resultado de 78,3%, a socio-comportamental com o resultado de 16,7%, a jurídica com 5% e a aptidão física com 0%.

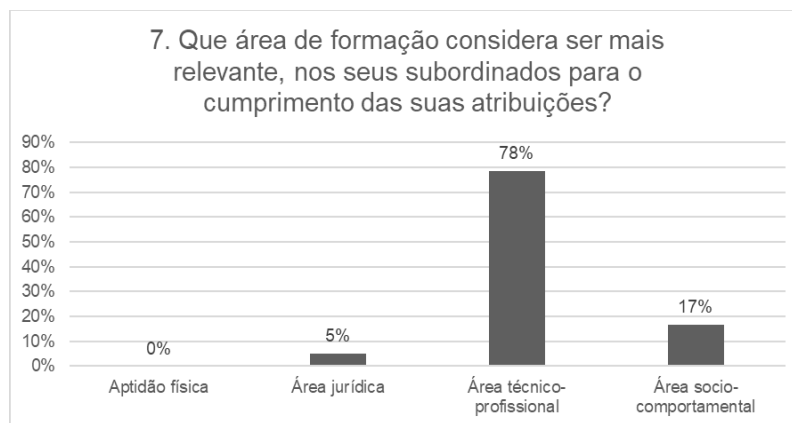


Figura 8 - Área de formação – Oficiais

Considerando os dados apresentados, denota-se que todas as categorias têm uma percepção alinhada no que diz respeito à relevância que as áreas de formação representam no desempenho dos Guardas na atividade policial. Observa-se assim a seguinte ordenação, da mais para a menos importante: Área técnico profissional, Área socio-comportamental, Área jurídica, Aptidão física.

6.1.3. Unidades curriculares

Na pergunta n.º 8 solicitou-se a avaliação das UC, que fazem parte do plano curricular do CFG, de acordo com a percepção de relevância que estas teriam para o desempenho da atividade policial do Guardas.

De entre todas, as 25 UC sujeitas a avaliação, salienta-se que 72% dos Guardas consideraram que o Direito Penal, o Direito Processual Penal e a Legislação Policial como UC muito importantes para o desempenho da atividade policial. Importa relevar que estas UC fazem parte das áreas de formação “Jurídica” e “Técnico-profissional”.



Relativamente a UC que são mais direcionadas para o desenvolvimento de competências sociais e/ou transversais, apenas 28% dos Guardas considera Cidadania e Condição Militar muito importante, 27% a Ética e Deontologia Profissional e 18% Psicossociologia.

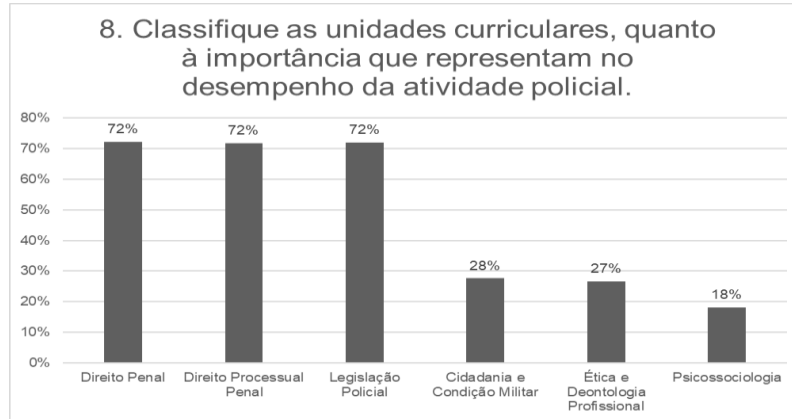


Figura 9 - Classificação de “muito importante” das UC - Guardas

Perante a mesma solicitação, 87% dos Sargentos consideraram o Direito Penal como muito importante, 89% o Direito Processual Penal e 88% a Legislação Policial. Já relativamente a Cidadania e Condição Militar, 33% considerou como muito importante, para Ética e Deontologia Profissional 30% e para Psicossociologia 10%.

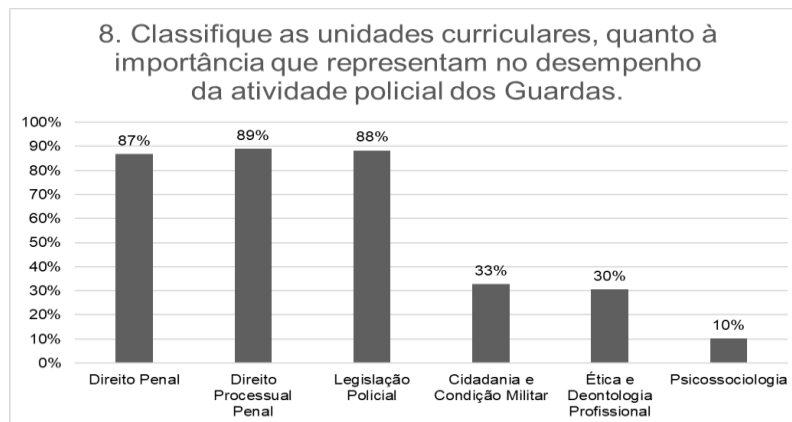


Figura 10 - Classificação de “muito importante” das UC - Sargentos

Ao mesmo apelo, 82% dos Oficiais consideraram o Direito Penal como muito importante, 82% o Direito Processual Penal e 88% a Legislação Policial. Já relativamente a Cidadania e Condição Militar, 47% considerou como muito importante, para Ética e Deontologia Profissional 47% e para Psicossociologia 10%.

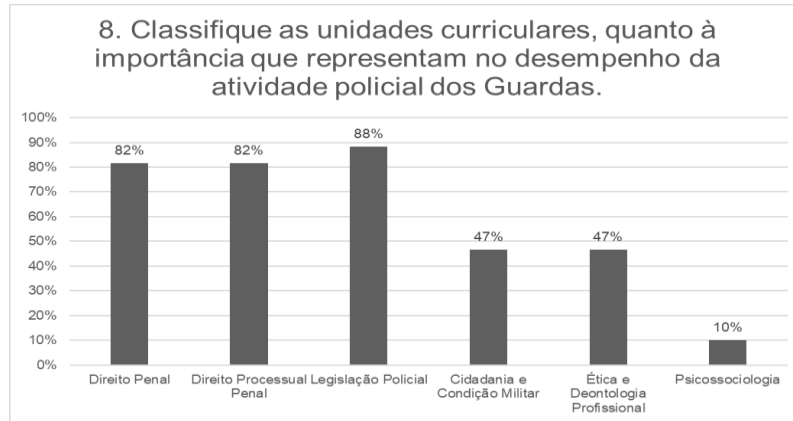


Figura 11 - Classificação de “muito importante” das UC – Oficiais

Da análise aos resultados obtidos relativamente às UC que mais importância apresentam para desempenho da atividade policial dos Guardas, todas as categorias tiveram a preferência por aquelas que são mais vocacionadas para o desenvolvimento de competências técnicas. Em sentido oposto, também todas as categorias, consideraram que as UC dedicadas ao desenvolvimento de *soft skills* são das que menos relevância têm para o desempenho da atividade policial.

6.1.4. Competências individuais

Na pergunta n.º 9 solicitou-se a avaliação das competências individuais dos militares da categoria de Guardas, de acordo com a relevância que estas representam para o cumprimento da uma missão de natureza policial. De entre um conjunto de 14 competências que foram colocadas a apreciação expõe-se as três que obtiveram maior e menor percentagem na avaliação como “muito importantes”.

Assim os Guardas elegem a Capacidade de Decisão, a Autoconfiança e Autodomínio e o Poder de Comunicação como as três mais relevantes. E a Cultura Geral, a Cultura Militar e Técnico-Profissional e a Organização como as competências menos relevantes, conforme demonstrado na Figura 12.

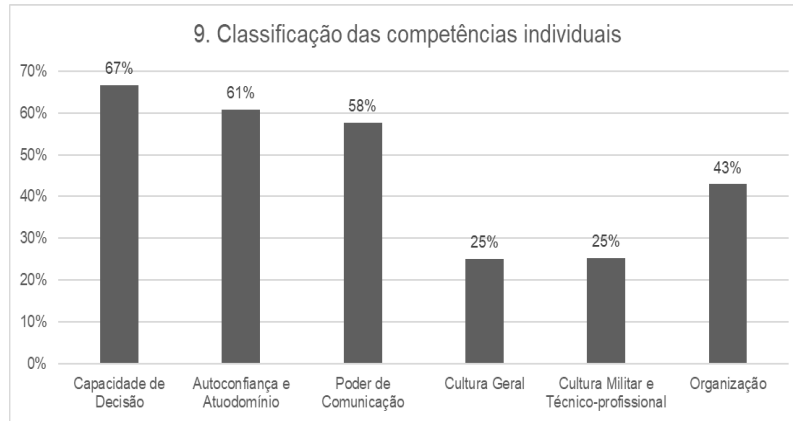


Figura 12 - Classificação das competências individuais – Guardas

Os Sargentos elegeram a Dedicção e Empenho, a Aptidão Técnico-profissional e a Integridade de Carácter como as três competências mais relevantes. Por sua vez escolheram a Cultura Geral, a Cultura Militar e Técnico-Profissional e a Organização como as competências menos relevantes, conforme demonstrado na Figura 13.

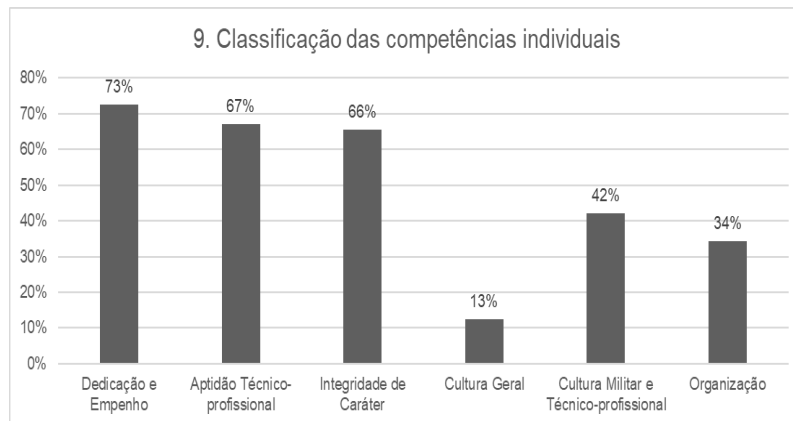


Figura 13 - Classificação das competências individuais – Sargentos

Os oficiais consideraram a Dedicção e Empenho, o Sentido de Dever e da Disciplina e a Integridade de Carácter como as três competências mais relevantes. E elegeram a Cultura Geral, a Cultura Militar e Técnico-Profissional e a Organização como as competências menos relevantes, conforme demonstrado na Figura 14.

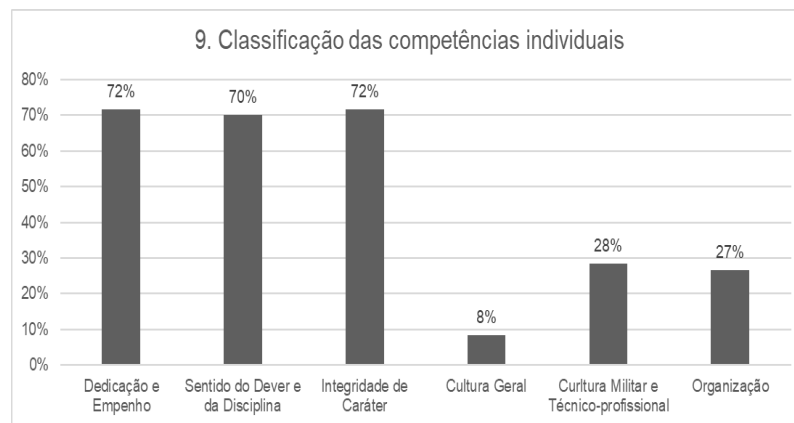


Figura 14 - Classificação das competências individuais – Oficiais

Dos resultados apresentados importa referir que entre as 14 competências individuais apresentadas e propostas a apreciação encontram-se várias que caracterizam as *hard skills*, nomeadamente a Aptidão Técnico-profissional, que neste questionário não obteve classificação suficiente, por nenhuma das categorias, para se colocar nas primeiras três posições, considerando a importância que representa para o cumprimento de missões policiais.

Todas as categorias, Oficiais, Sargentos e Guardas, elegeram as *soft skills* como as mais relevantes para o cumprimento das atividades profissionais de âmbito policial.

6.2 Apresentação e análise de resultados obtidos através de entrevistas

As respostas às questões sugeridas (conforme Quadro 7, Apêndice D), de acordo com Staruss e Corbin (1998), citados por Santos & Lima (2019), foram interpretadas sob a lente da estratégia qualitativa em que “[...] os resultados produzidos não são oriundos de procedimentos estatísticos, ainda que por vezes alguns dos dados possam vir a ser quantificados, contudo o que é fundamental é sempre a análise interpretativa dos resultados”. Através deste método, foram interpretadas segundo uma análise quantitativa (que permitiu identificar a ponderação relativa de cada segmento de resposta) e uma análise qualitativa, através da sistematização dos excertos das respostas dos entrevistados considerados relevantes para cada questão e segmento de resposta identificado (conforme Quadros 8 a 12, Apêndice E), o que permitiu a identificação dos pontos comuns.

Neste sentido, para cada resposta apresenta-se uma matriz de análise quantitativa, seguida de uma interpretação qualitativa.

6.2.1. Questão n.º 1

Da análise às respostas à questão n.º 1 foram identificados oito segmentos de resposta, com relevo para atingir o OE1, que no quadro seguinte são associados aos respetivos entrevistados.



Quadro 2 – Resultados da questão n.º 1

Com base na sua experiência, como caracteriza a formação ministrada no CFG?					
Segmento de Resposta	Entrevistado				%
	E1	E2	E3	E4	
A.1.1	X	X	X	X	100%
A.1.2	X	X	X		75%
A.1.3	X			X	50%
A.1.4		X		X	50%
A.1.5	X	X	X		75%
A.1.6	X		X	X	50%
A.1.7	X			X	50%
A.1.8	X	X			50%

Os respondentes, quando confrontados com a necessidade de caracterizarem a formação que é dada no CFG, foram unânimes ao afirmar que esta se destina a atribuir competências (100%) necessárias ao cumprimento das tarefas inerentes ao militar da GNR. Resultados que se encontram em consonância com os desígnios previstos para o curso nos termos dos documentos institucionais, como é o caso dos Planos Anuais de Formação (CDF/GNR, 2019) e do Regulamento do CFG (CDF/GNR, 2016).

Contudo, importa salientar que, apesar de 75% referir que o curso atinge os objetivos a que se destina, constata-se que em igual proporção é identificada a necessidade de mudança “no sentido de ir cada vez mais de encontro às expectativas e necessidades [...] do dispositivo territorial” conforme referiu J. M. S. M. O. Mendes (entrevista por email, 08 de abril de 2021). Concretamente é referido por H.J.S. Miranda (entrevista por email, 09 de abril de 2021) que é necessário “aumentar a dimensão do “*Saber-ser*” e “*Saber-Estar*””.

6.2.2. Questão n.º 2

No atinente à análise das respostas à questão n.º 2, foram identificados cinco segmentos de resposta, relevantes para o OE1, que se quantificam e associam aos respetivos respondentes no quadro seguinte.

Quadro 3 – Resultados da questão n.º 2

Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todas as atitudes e comportamentos necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?					
Segmento de Resposta	Entrevistado				%
	E1	E2	E3	E4	
A.2.1	X	X	X	X	100%
A.2.2	X		X		50%
A.2.3		X			25%
A.2.4			X	X	50%
A.2.5				X	25%



As respostas demonstram elevado grau de concordância relativamente ao facto de um dos objetivos do CFG residir na transmissão de valores, atitudes e comportamentos (100%), contudo releva-se que a falta de convicção e assertividade em classificar essa transmissão/aquisição de *soft skills* como suficiente, aliás, um dos respondentes é perentório a dizer que essa transmissão não é suficiente como referiu H.J.S. Miranda (*op. cit.*) “Considero que não”.

Ressalvam-se ainda dois aspetos relevantes para a caracterização do CFG. A alusão a outros fatores (50%), além dos identificados na estrutura curricular, potenciadores de transmissão de *soft skills*, como é o caso do regime de internato ou a interação entre os GProv e os militares da GNR.

A esta questão, e ainda que não o fosse solicitado, foi novamente evidenciada a necessidade da ocorrência de mudanças ou ajustamentos (50%).

6.2.3. Questão n.º 3

Na análise às respostas à questão n.º 3, foram identificados três segmentos de resposta, relevantes para o OE1, que seguidamente se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 4 – Resultados da questão n.º 3

Segmento de Resposta	Entrevistado				%
	E1	E2	E3	E4	
A.3.1	X	X	X	X	100%
A.3.2	X				25%
A.3.3	X	X	X	X	100%

Ao serem questionados relativamente à suficiência e adequação das *hard skills* fornecidas aos GProv durante o CFG, constata-se uma grande assertividade e clareza nas respostas afirmativas apresentadas (100%). De acordo com A. M. M. R. Marques (entrevista por email, 30 de março de 2021) os GProv “adquirem todos as competências técnico-profissionais essenciais ao desempenho do Guarda para a execução das tarefas base.

Outro aspeto de relevo, identificado nestas respostas, reside no facto de este ano se implementar a “formação por competências vocacionada para as tarefas do patrulheiro [pelo que] [...] poderemos ter uma melhor formação base dos nossos militares” conforme referiu P. F. S. Ribeiro (entrevista por email, 01 de abril de 2021)



6.2.4. Questão n.º 4

Após a análise às respostas à questão n.º 4, identificaram-se quatro segmentos de resposta, relevantes para o OE1, que seguidamente se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 5 – Resultados da questão n.º 4

Independentemente de todas as áreas do conhecimento serem fundamentais ao cumprimento da missão da GNR, entre os dois domínios abordados, comportamentos/atitudes e conhecimentos/competências técnicas, qual aquele que mais valoriza nos seus subordinados da categoria de Guardas? Porque motivos?					
Segmento de Resposta	Entrevistado				%
	E1	E2	E3	E4	
B.1.1	X			X	50%
B.1.2	X	X	X	X	100%
B.1.3	X	X	X	X	100%
B.1.4	X		X		50%

Perante a solicitação de hierarquizar a relevância entre as *soft skills* e a *hard skills*, os respondentes enfatizaram que os “os diferentes domínios não deverão ser priorizados em termos de valorização” pelas palavras de J. M. S. M. O. Mendes (*op. cit.*). Contudo no desenvolvimento das respostas verifica-se que é dada uma maior preponderância aos comportamentos e atitudes (100%), bem como aos valores morais e éticos (100%).

Conforme postulado por P.F.S. Ribeiro (*op. cit.*) a “vertente dos comportamentos [...] é essencial, a conduta do militar deve assentar num conjunto de qualidades que decorrem da sua condição militar e de agente de autoridade”, acrescentando que “o militar da Guarda deve ser uma pessoa culta, informada, bom dialogante e [deve] saber relacionar-se com o cidadão, numa atitude educada e firme quando necessário”.

6.3 Síntese conclusiva e resposta à QD3

Da aplicação do inquérito por questionário observam-se resultados dicotómicos, pois no que diz respeito às competências individuais mais relevantes para o cumprimento das missões, de natureza policial, há uma concordância na escolha de competências da família das *soft skills*. No entanto, relativamente às áreas de formação ou às UC, foram escolhidas as opções que têm como âmbito o desenvolvimento das *hard skills*.

Assim infere-se que os respondentes identificam a família de competências mais relevantes para o cumprimento de missões policiais, contudo não associam essas competências como um resultado da aplicação de determinadas áreas de formação e/ou UC na formação inicial de Guardas.

Como principais resultados da aplicação das entrevistas salientam-se fundamentalmente três aspetos. O facto do CFG se destinar a transmitir competências



necessárias à execução das tarefas base do militar da Guarda, a necessidade de haver uma revisão contínua aos conteúdos programáticos e aos processos de formação e por fim releva-se a grande ênfase que é dada, por todos os entrevistados, ao domínio comportamental, definido como valores morais, atitudes, educação, qualidades pessoais, entre outras. Que no fundo incorporam o sentido dado à família das *soft skills*.

Destarte, dando resposta à QD3 - Que competências são mais valorizadas na atividade policial na categoria Guardas? – foram identificadas as competências bem como o tipo em que se contextualizam considerando o anteriormente exposto, designadamente os conteúdos constantes nas Figuras 12,13 e 14 e nos Quadros 3, 4, 5 e 6.



7. Conclusões

A formação na Guarda é um veículo estratégico para a qualificação e reforço das competências dos recursos humanos que servem a instituição. Pois acredita-se que as pessoas são o melhor e principal ativo na promoção da eficácia e eficiência no cumprimento da nobre missão atribuída legalmente à GNR. Esta visão está patenteada na EG2025, centrada nas pessoas, tendo com uma das finalidades potenciar a dimensão institucional da Guarda através da consolidação do sistema de ensino e formação, sob o paradigma da “Formação Baseada em Competências”.

Assim, justifica-se investigar a formação na Guarda em sentido lato, focando o estudo na componente de competências transversais e aptidões sociais da formação inicial de Guardas, considerando que esta é a categoria profissional em maior número e dedicada maioritariamente ao desempenho de funções executivas de âmbito policial.

A abordagem ao objeto de estudo caracteriza-se por um posicionamento construtivista de fórum interpretativista, baseada num raciocínio indutivo, através de uma estratégia de investigação mista e adotando o estudo de caso como desenho de pesquisa.

A recolha de dados baseou-se em três técnicas fundamentais, a análise documental, a aplicação de inquérito por questionário e de inquérito por entrevistas semiestruturadas.

Através da análise documental foi possível responder à QD1 e à QD2 através da caracterização dos modelos de formação da GNR e de três FS congéneres. Deste desiderato sublinha-se a crescente preocupação, sentida por todas as Instituições analisadas, na implementação constante de melhorias na formação dos seus recursos humanos. Verificou-se que existe a consciência do nexo de causalidade entre a qualidade da formação e a qualidade do serviço prestado, por estas FS, à sociedade. Foi possível observar uma atenção clara no desenvolvimento de valores, comportamentos e atitudes condicentes com a identidade, natureza e missão institucionais. Ou seja, todas FS estão a dar cada vez mais relevo ao desenvolvimento das *soft skills*, considerando que de pouco vale a bagagem técnica de uma pessoa se ela não estiver disposta a colocá-la ao serviço da Instituição.

Da aplicação do questionário, ressalva-se que os 612 respondentes consideraram as *soft skills* como a família de competências mais relevantes para o cumprimento das missões de natureza policial, embora não tivessem correlacionado estas competências com as “ferramentas” institucionais que as visam desenvolver.

Como resultado da aplicação das entrevistas semiestruturadas relevam-se três aspetos fundamentais; a importância que a formação inicial representa na transmissão de competências (em sentido lato), a necessidade de haver um acompanhamento permanente



na atualização dos planos curriculares para a obtenção de resultados de níveis de excelência, e a relevância atribuída na formação comportamental visando criar valores morais, atitudes e sentimento de pertença Institucionais.

Considera-se que, salvo melhor e douta opinião, o contributo desta investigação para o conhecimento reside na verificação, sustentada cientificamente, da existência de nexo de causalidade entre a formação de qualidade e o sucesso da instituição. E que esta qualidade deve recair primeiramente pela formação de valores, atitudes e comportamentos que permitam potenciar o comprometimento institucional e a motivação intrínseca para o cumprimento da missão da GNR.

Constatou-se, através dos resultados dos questionários, que não existe uma perceção clara entre as competências transversais e sociais e os instrumentos que as visam desenvolver. Assim propõe-se, em resposta à QC, que seja dada maior relevância e cuidado (tempo e dedicação) às áreas de formação “geral” e “socio-comportamental” do CFG, no sentido de, por um lado melhorar as competências, e de por outro, clarificar o papel destes instrumentos.

Como limitação à presente investigação identificam-se os trabalhos de alteração do regulamento do CFG culminando com a aprovação do mesmo no mês de abril de 2021, durante a fase conclusiva deste estudo, pelo que não pode ser considerado nem analisado profundamente neste âmbito. Contudo, salienta-se que as mudanças implementadas notadas estão em consonância com as conclusões aqui apresentadas anteriormente.

Por forma a complementar a presente investigação, sugere-se que se analise o impacto das normas, regras e práticas de vida interna do regime internato no CFG no desenvolvimento das *soft skills* dos GProv

Finalizando, entende-se que a promoção de níveis de excelência na formação inicial da GNR passará por um bom desenvolvimento das *soft skills* durante esta fase formativa, prerrogativa que poderá, eventualmente, ser extensível a todos os tipos de formação em vigor na Instituição.



Referências bibliográficas

- Allport, G. W. (1954). *Attitudes in The History of Social psychology, Handbook of Social Psychology*. Boston: Readin Mass, Addison-Wesley.
- Andrade, N. (2011). *100 Anos - Guarda Nacional Republicana [1911-2011]*. Lisboa: Editores S.A.
- Arma dei Carabinieri. (2020). *L'Arma oggi*. Roma: Arma dei Carabinieri.
- Berbaum, J. (1993). *Aprendizagem e Formação*. Lisboa: Porto Editora.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, T. (1999). *Doing quantitative research in the Social Sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. London: Sage Publications.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI, Recusos Humanos e Sucessos empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- CDF/GNR. (2016). *Regulamento do Curso de Formação de Guardas*. Lisboa: GNR.
- CDF/GNR. (2019). *Plano Anual de Formação 2019 - Melhorar a eficácia da Guarda através da formação*. Lisboa: GNR.
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their role for hte Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, pp. 97-130.
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Dabke, D. (2015). Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. *The IUP Journal of Soft Skills*, IX, pp. 26-42.
- Decreto-Lei n.º 14/2017. (26 de janeiro de 2017). Sistema Nacional de Qualificações. *Diário da República*, pp. 508-518.
- Decreto-Lei n.º 249/2015. (28 de outubro de 2015). Orgânica do ensino superior militar. *Diário da República, 1ª série - N.º 211*, pp. 9298-9311.
- Decreto-Lei n.º 30/2017. (22 de março de 2017). Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, pp. 1507-1550.
- Freixo, M. J. (2018). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Edições Piaget.
- Gendarmerie Nationale. (2018). *Libret D'Accueil, Formation Initiale des élèves sous-officiers de gendarmerie*. Dinéault: École de gendarmerie de Châteaulin.
- Gendarmerie Nationale. (2020). *Livret d'accueil de le École de Gendarmerie de Tulle*. Tulle: Gendarmerie Nationale.
- Gendarmerie Nationale. (28 de março de 2021). *Écoles da la Gendarmerie Nationale*. Obtido de Gendarmerie Nationales - Ministère de L'Interieur:



<https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/cegn/la-formation-en-gendarmerie/preambule>

- GNR. (2019). *Estratégia da Guarda 2025, Uma Estratégia Centrada nas Pessoas*. Lisboa: GNR.
- GNR/CDF. (2019). *Plano Anual de Formação*. Lisboa: GNR.
- Gomes, J. F., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guardia Civil. (2019). *Libro Guía del Guardia Alumno*. Madrid: Guardia Civil.
- Guardia Civil. (20 de Março de 2021). *Guardia Civil*. Obtido de Información Institucional: <https://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/index.html>
- Hodges, D., & Buchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, pp. 16-22.
- Landsheere, V. (1994). *Educação e Formação*. Lisboa: ASA.
- Lei n.º 63/2007. (6 de novembro de 2007). Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, pp. 8043-8051.
- Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro. (2007). *Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Diário da República, 1ª série - N.º 103.
- Ley 29/2014. (2014). *Régimen del personal del Cuerpo de la Guardia Civil*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Loi n.º 2009-971 du août 2009. (6 de outubro de 2009). Loi relative à la gendarmerie nationale. *Journal Officiel de la République Française*, p. 2009.
- Ministère de L'Intérieur. (28 de 3 de 2021). *Gendarmerie nationale*. Obtido de Interieur.Gouv.Fr: <https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Gendarmerie-nationale>
- Ministero Della Difesa. (26 de março de 2021). *Carabinieri*. Obtido de Carabinieri: http://www.carabinieri.it/multilingua/en/as-a-result-of-the-particular-combination-of-member-of-the-armed-forces-and-poli_d030b8e3153548f18d3eb20f7d32b908
- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H., & Charkhabi, M. (Dezembro de 2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences . A Study on the Personality Aspects of Adaptive Performance among governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model*.
- Pascoal, D. L. (2012). *Soberania e cidadania: Que modelo educacional*. Lisboa: IUM.
- Perfeito, A. A. (2010). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Philippot, G. (2016). *Gendarmeries du Monde*. Marseille: Société nationale de l'Histoire et du Patrimoine de la Gendarmerie.
- Pinto, J. (2003). *Psicologia da Apendizagem - Concepções, Teorias e Processos*. Lisboa: Stória Editores, Lda.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 612-624.



- Ramos, E., & Bento, S. (2016). *As competências: quando e como surgiram. Em M. Ceitil, Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rato, H., Madureira, C., Anjos, C., Ferras, D., Alexandre, H., Bapatista, M. d., . . . Rodrigues, M. (2007). *Manual de avaliação das necessidades de formação em organismos públicos*. Oeiras: Governo da República Portuguesa.
- Ribeiro, E. M. (2017). *Soft Skills no mundo laboral atual. A criação de um nova empresa*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, pp. 453-465.
- Ryan, J. (Janeiro de 2015). The hard truth about soft skills. *Actuary Magazine*, pp. 1-7.
- Santos, L. A. et al. (2016). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. . Pedrouços: Instituto Universitário Militar.: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A., & Lima, J. (2019). Cadernos do IUM, 8. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação, 2ª ed., revista e atualizada*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., . . . Afonso, C. F. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IUM.
- Silvério, P. J. (2020). *O planeamento operacional na GNR: como adaptar o planeamento OTAN à realidade nacional da GNR*. Lisboa: IUM.
- Travassos, V. D. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- XXII Governo Constitucional. (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional*. Lisboa.



Anexo A - Plano curricular do Curso de Formação de Guardas do quadro das Armas

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO

ANEXO A (Plano curricular para os GProv dos quadros das Armas) ao RCFG

FORMAÇÃO GERAL MILITAR (FGM)			
MÓDULO	UNIDADES CURRICULARES	TEMPOS LETIVOS	COEF.
FORMAÇÃO MILITAR	Armamento	12	
	Cidadania e Condição Militar	10	
	Topografia	16	
	Técnica Individual de Combate	14	
APTIDÃO FÍSICA E ORDEM UNIDA I	Treino Físico	16	
	Ordem Unida	19	
Subtotal (1)		87	
INCORPORAÇÃO		14	
EXERCÍCIOS DE CAMPO E AVALIAÇÃO		42	
ATIVIDADES COMPLEMENTARES		7	
Subtotal (2)		63	
TOTAL DA FGM (1) + (2)		150	
FORMAÇÃO ESCOLAR (FE)			
MÓDULO	UNIDADES CURRICULARES	TEMPOS LETIVOS	COEF.
JURÍDICO	Noções Gerais de Direito e Direitos Fundamentais	25	1
	Direito Penal	30	2
	Direito Processual Penal	30	2
	Direito Fiscal e Aduaneiro	25	1
Subtotal (3)		110	
TÉCNICO-PROFISSIONAL	Legislação Policial	90	4
	Legislação e Segurança Rodoviária	60	3
	Tática das Forças de Segurança	50	2
	Informações e Investigação Criminal	35	2
	Armamento e Tiro	50	2
	Sistemas de Informação, Gestão e Apoio Operacional	50	2
	Organização e Funcionamento da GNR	25	1
	Módulos Interdisciplinares	50	1
Subtotal (4)		410	
GERAL E SÓCIO-COMPORTAMENTAL	Comunicação e Atendimento	25	1
	Interpretação e Redação	25	1
	Ética e Deontologia Profissional	15	--
	Psicossociologia	15	1
	Saúde e Socorrismo	10	--
	Inglês	25	1
	Informática	25	1
Subtotal (5)		140	
APTIDÃO FÍSICA E ORDEM UNIDA II	Educação Física e Desportos	50	1
	Luta e Defesa Pessoal	25	1
	Ordem Unida	25	1
Subtotal (6)		100	
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	Palestras / Conferências/Visitas de Estudo/ADC	20	
	Curso de Bastão Extensivo I (nível utilizador)	20	
	Subtotal (7)	40	
	TOTAL DA FE	800	
TOTAL (FGM) + (FE)		950	
FORMAÇÃO EM EXERCÍCIO (FEX)			
ATIVIDADES		TEMPOS LETIVOS	
Formação prática nas unidades territoriais		460	
Curso de Adaptação de Condutores (categoria B) na EG		20	
TOTAL (FGM + FE + FEX)		1430	

**Anexo B - Ficha de avaliação de mérito pessoal do Curso de Formação de Guardas****GUARDA NACIONAL REPUBLICANA****COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO****ANEXO C (Ficha de avaliação do mérito pessoal) ao Regulamento do Curso de Formação de Guardas****1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DO GUARDA PROVISÓRIO**

Nome:		
Companhia:	Pelotão:	Nº de Ordem:
Fase Formativa (FGM; FE; FEx):		

2. AVALIAÇÃO DO GUARDA PROVISÓRIO

QUALIDADES		Coef. - a -	PONTUAÇÃO (Níveis) - b -					TOTAL (a x b)
			1	2	3	4	5	
FÍSICOS	01 - Resistência à fadiga	1						
	02 - Desembaraço físico	1						
MORAIS E SOCIAIS	03 - Integridade de caráter	3						
	04 - Determinação	1						
	05 - Espírito de camaradagem	1						
	06 - Espírito de disciplina	2						
	07 - Senso e ponderação	2						
INTELECTUAIS E CULTURAIS	08 - Educação e sociabilidade	1						
	09 - Apresentação e aprumo	1						
	10 - Capacidade intelectual	1						
	11 - Nível cultural	1						
PROFISSIONAIS	12 - Expressão oral	2						
	13 - Expressão escrita	1						
	14 - Poder de síntese	1						
	15 - Capacidade de trabalho	3						
	16 - Sentido de responsabilidade	2						
	17 - Autoconfiança e autodomínio	2						
18 - Dinamismo	1							
19 - Sentido do dever	2							
20 - Espírito de sacrifício	1							
SOMA (1)		30	Soma (2)					
CLASSIFICAÇÃO $[(SOMA\ 2 / SOMA\ 1) \times 5] - 5$								
A classificação resulta da conversão dos níveis (1 a 5) para a escala (0 a 20)								



Apêndice A – Corpo de conceitos

Aprendizagem – “o processo que se desenvolve ao longo da vida mediante o qual se adquirem conhecimento, aptidões e atitudes no âmbito do sistema educativo, de formação e dos contextos profissional e pessoal” (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Competência – “a capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e atitudes em contexto de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Competência comportamental – “conjunto de comportamentos e atitudes que podem condicionar, de forma positiva ou negativa, os desempenhos organizacional, individual ou coletivo” (Rato, et al., 2007).

Competência técnica – “Conhecimentos, aptidões e capacidades necessárias ao desenvolvimento de uma determinada actividade funcional” (Rato, et al., 2007).

Competências transversais – “Conjunto de competência comuns a todo o organismo e que são críticas para o eficaz desempenho e desenvolvimento dos processos organizacionais, permitindo a prossecução da missão” institucional (Rato, et al., 2007).

Formação - ato ou modo de formar ou constituir algo; representa criação; constituição ou modo como uma pessoa é formada em termos de ensino e mesmo educação (Perfeito, 2010).

Formação profissional – formação com o objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Formação contínua – a atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso do mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Formação inicial – a atividade de educação e formação certificada que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Gendarmeries (Forças “Gendármicas”)- Forças de Polícia de natureza militar, como sejam: Arma dei Carabinieri, Gendarmerie Nationale, Guardia Civil, GNR, La Maréchaussée royale, etc (Philippot, 2016).

Hard skills - são competências específicas, técnicas e de caráter quantitativo que enfatizam o ‘saber-fazer’ e estão diretamente relacionadas com a atividade profissional desenvolvida, sendo hierarquizadas (Ramos & Bento, 2016, p. 109).

Plano de formação – Sequência de atividades com um horizonte temporal definido que visa contribuir, através do desenvolvimento e/ou reforço de competências, para a prossecução de determinados objetivos (Rato, et al., 2007).

Referencial de competências – o conjunto de competências exigidas para a obtenção de uma qualificação (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017).

Referencial de formação – o conjunto de informação que define os conteúdos e outros elementos relevantes para o desenvolvimento da formação (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017)

Resultado de aprendizagem – o enunciado do que um aprendente conhece, compreende e é capaz de fazer aquando da conclusão de um processo de aprendizagem descrito em termos de conhecimentos, aptidões e atitudes (Decreto-Lei n.º 14/2017, 2017)

Soft skills - são entendidas como o conjunto de competências comportamentais pessoais, interpessoais e transversais a várias áreas e atividades profissionais. Atualmente, são competências imprescindíveis não só para entrar no mercado de trabalho, mas principalmente para manter um emprego (Klaus, 2007, p. 1).



Apêndice B – Modelo de Análise

Quadro 6 – Modelo de análise

Objetivo Geral	Propor contributos para a melhoria do modelo de formação inicial do Guardas na GNR.		
Questão Central	De que forma pode ser melhorada a estrutura curricular do CFG, para que as competências transversais e sociais possam ser potenciadas?		
Objetivo Específico 1 – Analisar o modelo da formação inicial de Guardas na GNR			
Questão Derivada 1 – Como se caracteriza o modelo de formação inicial na GNR?			
Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnica de Recolha
- Formação - Formação Profissional - Formação Inicial - Aprendizagem - Competência	GNR	- Conhecimentos - Atitudes - Competências	Análise documental
Objetivo Específico 2 – Analisar os modelos de formação inicial, dos quadros equivalentes aos da categoria de Guardas, nas Forças de Segurança congéneres.			
Questão Derivada 2 – Como se caracterizam os modelos de formação inicial dos quadros, equivalentes aos da categoria de Guardas, nas Forças de Segurança congéneres?			
Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnica de Recolha
- Formação - Competências	<i>Guardia Civil</i> <i>Gendarmerie Nationale</i> <i>Arma dei Carabinieri</i>	- Blocos de Formação - Métodos de Formação - Tipo de competências desenvolvidas	Análise documental
Objetivo Específico 3 – Investigar as competências que se afiguram mais relevantes na atividade policial, suscetíveis de serem potenciadas no decurso da formação inicial de Guardas.			
Questão Derivada 3 – Que competências são mais valorizadas na atividade policial na atividade policial na categoria de Guardas?			
Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnica de Recolha
Competências Domínio do saber	GNR (Comandos Territoriais)	- Domínios do saber - Áreas de formação - Unidades curriculares - Competências individuais	Inquérito por questionário Inquérito por entrevista



Apêndice C - Formulário do questionário aplicado aos Guardas

23/02/2021

Questionário no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021

Questionário no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021

Inquérito sobre a valorização percebida das competências adquiridas no Curso de Formação de Guardas.

O presente inquérito, por questionário, enquadra-se num estudo científico do Trabalho de Investigação Individual desenvolvido pelo Major da GNR, de Infantaria, Miguel António Gomes, auditor do Curso de Estado-Maior-Conjunto (CEMC) 2020/2021, no Instituto Universitário Militar (IUM), dedicado ao tema "Formação na GNR".

Considerando que a formação é um recurso estratégico para a Guarda Nacional Republicana (GNR), podemos defini-la como o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções. É pela formação que se irrompe com os desajustamentos identificados ao nível das competências técnico profissionais, capacitando os militares para o exercício da atividade policial segundo padrões de qualidade, eficiência, desempenho e resiliência.

Com este questionário, pretende-se aferir a importância relativa dos conteúdos, ministrados no Curso de Formação de Guardas, para o desempenho das funções próprias do militar da GNR, dando destaque à atividade policial.

O seu contributo é fundamental para a realização deste estudo, pois a validade dos resultados obtidos só será possível através do contributo da sua opinião.

Será garantido o anonimato das respostas e a total confidencialidade dos dados, limitando-se apenas ao tratamento estatístico dos produtos obtidos.

O tempo estimado para o preenchimento é inferior a 10 minutos.

Obrigado pelo seu contributo e pelo tempo despendido.

* Required

Dados Gerais



23/02/2021

Questionário no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021

1. 1. Género *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

2. 2. Idade *

Mark only one oval.

- < 25 anos
 [26-35] anos
 [36-45] anos
 [46 - 55] anos
 > 55 anos

3. 3. Habilitações académicas *

Mark only one oval.

- 9º ano
 [10º-12º] ano
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento



4. 4. Posto *

Mark only one oval.

- Guarda
- Guarda-principal
- Cabo
- Cabo-chefe
- Cabo-mor

5. 5. Tempo a desempenhar funções policiais *

Mark only one oval.

- < 5 anos
- [6-10] anos
- [11-15] anos
- [16-20] anos
- [21-25] anos
- [26-30] anos
- [31-35] anos

Plano Curricular do Curso de Formação de Guardas

6. 6. Nos níveis do saber, qual o que considera mais relevante para o cumprimento das atribuições policiais? *

Mark only one oval.

- Saber-saber (compreender as leis, códigos e regulamentos)
- Saber-fazer (resolver situações problema que requerem destreza motora)
- Saber-ser/ saber-estar (corresponde ao domínio das atitudes e comportamentos)



7. 7. Que área de formação considera ser mais relevante para o cumprimento das suas atribuições? *

Mark only one oval.

- Aptidão física
- Área jurídica
- Área técnico-profissional
- Área socio-comportamental



8. Classifique as unidades curriculares (disciplinas), ministradas no Curso de Formação de Guardas, quanto à importância que representam para si no desempenho da atividade policial. A escala apresentada varia entre 1 e 5, em que 1 = sem importância, 2 = pouco importante, 3 = indiferente, 4 = importante e 5 = muito importante. *

Mark only one oval per row.

	1 - sem importância	2 - pouco importante	3 - indiferente	4 - importante	5 - muito importante
Armamento e Tiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cidadania e Condição Militar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Topografia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica Individual de Combate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação Física e Desportos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordem Unida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noções Gerais de Direito e Direitos Fundamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direito Penal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direito Processual Penal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direito Fiscal e Aduaneiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação Policial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação e Segurança Rodoviária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tática das Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Investigação Criminal

Sistemas de
Informação, Gestão e
Apoio Operacional

Organização e
Funcionamento da
GNR

Módulos
Interdisciplinares

Comunicação e
Atendimento

Interpretação e
Redação

Ética e Deontologia
Profissional

Psicossociologia

Saúde e Socorrismo

Inglês

Informática

Luta e Defesa Pessoal

Competências



9. 9. Num contexto de execução de uma patrulha, resposta a uma ocorrência ou qualquer outra atividade que se enquadre na atividade policial, classifique as competências individuais, abaixo identificadas, de acordo com a relevância para o cumprimento dessa missão. A escala apresentada varia entre 1 e 5, em que 1 = sem importância, 2 = pouco importante, 3 = indiferente, 4 = importante e 5 = muito importante. *

Mark only one oval per row.

	1 - sem importância	2 - pouco importante	3 - indiferente	4 - importante	5 - muito importante
Integridade de carácter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações humanas e cooperação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança e autodomínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentido do dever e da disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação e empenhamento na função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão técnico-profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura militar e técnico-profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinação e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



23/02/2021

Questionário no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021

perseverança

Adaptabilidade

Muito obrigado pelo seu contributo!!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms



Apêndice D – Guião da entrevista

Quadro 7 – Guião da entrevista com relação entre OE e perguntas

Objetivo Específico	Pergunta
OE1: Analisar o modelo da formação inicial de Guardas na GNR.	P1. Com base na sua experiência, como caracteriza a formação ministrada no CFG?
	P2. Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todas as atitudes e comportamentos necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?
	P3. Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todos os conhecimentos e competências técnico-profissionais necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?
OE3: Investigar as competências que se afiguram mais relevantes na atividade policial, suscetíveis de serem potenciadas no decurso da formação inicial de Guardas.	P4. Independentemente de todas as áreas do conhecimento serem fundamentais ao cumprimento da missão da GNR, entre os dois domínios abordados, comportamentos/atitudes e conhecimentos/competências técnicas, qual aquele que mais valoriza nos seus subordinados da categoria de Guardas? Porque motivos?

**Apêndice E – Codificação e análise do conteúdo das entrevistas****Quadro 8 – OE, perguntas e codificação dos segmentos de resposta**

Objetivo Específico	Pergunta	Segmentos de resposta
OE1: Analisar o modelo da formação inicial de Guardas na GNR.	P1. Com base na sua experiência, como caracteriza a formação ministrada no CFG?	A.1.1. Aquisição de competências A.1.2. Necessidades operacionais A.1.3. Referencial de competências A.1.4. Transmitir valores A.1.5. Atinge os objetivos A.1.6. Necessidade de mudança A.1.7. Excelência, qualidade A.1.8. Formação Inicial
	P2. Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todas as atitudes e comportamentos necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?	A.2.1. Valores, atitudes e comportamentos A.2.2. Outras circunstâncias (regime interno) A.2.3. Outras circunstâncias (evolução da sociedade) A.2.4. Mudança, ajustamentos A.2.5. Cultura organizacional
	P3. Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todos os conhecimentos e competências técnico-profissionais necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?	A.3.1. Competências técnicas suficientes A.3.2. Revisão permanente A.3.3. Novo referencial
OE3: Investigar as competências que se afiguram mais relevantes na atividade policial, suscetíveis de serem potenciadas no decurso da formação inicial de Guardas.	P4. Independentemente de todas as áreas do conhecimento serem fundamentais ao cumprimento da missão da GNR, entre os dois domínios abordados, comportamentos/ atitudes e conhecimentos/competências técnicas, qual aquele que mais valoriza nos seus subordinados da categoria de Guardas? Porque motivos?	B.1.1. Não deve haver priorização B.1.2. Comportamentos e atitudes B.1.3. Valores morais e éticos B.1.4. Condição Militar



Quadro 2 – Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta à Questão n.º 1

Entrevistado	Excerto da resposta à Questão n.º 1	Segmento
Questão n.º 1 -	Com base na sua experiência, como caracteriza a formação ministrada no CFG?	
E1	<i>“O Curso de Formação de Guardas, ainda que com outras designações, existe desde sempre na Guarda Nacional Republicana como veículo para a aquisição de competências essenciais ao desempenho das funções inerentes a um militar desta instituição.”</i>	A.1.1. A.1.5.
	<i>“Ao longo dos anos, o CFG foi sofrendo substanciais alterações na sua estrutura funcional e formativa no sentido de ir cada vez mais de encontro às expectativas e necessidades existentes no dispositivo territorial onde os Guardas Provisórios se irão integrar. Estas alterações relacionam-se, essencialmente, com a necessidade premente de atingir um nível de excelência no domínio psico-motor do saber-fazer. Nos últimos CFG estas (...)” “(...) foram competências muito desenvolvidas em âmbito de formação e cujos resultados têm vindo a demonstrar-se como uma relevante mais-valia para o desempenho dos futuros Guardas. “</i>	A.1.2. A.1.6 A.1.7. A.1.8.
	<i>“Neste momento a Escola da Guarda, através do CFG, proporciona uma formação que caminha para um nível de excelência, quer em termos de recursos humanos alocados à formação, como através dos conteúdos inerentes ao programa geral detalhado desenvolvido para as especificidades elencadas nos referenciais de competências e de formação do próprio curso.”</i>	A.1.3.
E2	<i>“O CFG é um curso de formação inicial destinado a transmitir os valores institucionais e a fazer a transmissão de conhecimentos (...).”</i>	A.1.4. A.1.8.
	<i>“(…) e competências, primordialmente ao nível do saber fazer, numa linha direcionada para a execução”.</i>	A.1.1.
	<i>“Nestes termos, obviamente com melhorias que podem ser introduzidas, entende-se que é um curso que atinge os objetivos a que se propõe.”</i>	A.1.2. A.1.5.
E3	<i>Respondendo diretamente à questão, julgo que, de uma forma geral, a formação ministrada no Curso de Formação de Guardas (CFG) vai ao encontro do que se pretende para um militar da Guarda exercer as funções de Patrulheiro. [...]</i>	A.1.2. A.1.5.
	<i>Contudo, importa frisar que os CFG comportam uma vertente de formação comportamental de extrema importância na construção do “saber-estar” do futuro militar da Guarda e, além disso, uma perspectiva vocacionada para o “saber-fazer”, pelo que há muito que se tem sinalizado que a formação necessita de <u>uma mudança de paradigma</u> e que deve ser vocacionada para a vertente prática.</i>	A.1.6.
	<i>Para este projeto, prevê-se ainda a adoção de um modelo de “formação por competências” assente Modelo Sistémico da Formação em que foi concebido o Diagnóstico Estratégico das Necessidades de Competência para o Guarda Patrulheiro e posteriormente um Referencial de Competências, desenvolvido pelo Comando da Doutrina e Formação (CDF) para a função de patrulheiro. Assim, neste ano de 2021, foi desenvolvido e aprovado por Sua Excelência o Comandante-Geral o Referencial de Formação do CFG e o respetivo Programa Geral Detalhado aprovado pelo Exmo Comandante da Escola da Guarda, para</i>	A.1.1.



	<i>serem aplicados nos próximos CFG.</i>	
	<p><i>“Além do mais, através do CDF encontra-se em curso o processo de certificação e espera-se que o próximo Curso a iniciar a 19 de abril de 2021 seja o primeiro CFG a ser certificado na Guarda. Está também em curso a alteração do Regulamento do Curso para ser adaptado à documentação base que regula a formação do CFG.</i></p> <p><i>Em suma, o CFG está a sofrer uma enorme remodelação e estamos na expectativa que seja um sucesso. O grande objetivo é que os formandos, ao concluírem o CFG, estejam preparados para exercer cabalmente as funções de patrulheiro.”</i></p>	A.1.6.
E4	<p><i>“Antes de iniciar a caracterização da formação ministrada no CFG, importa diferenciar o CFG em dois hiatos temporais, designadamente, até 2020 e após 2021.</i></p> <p><i>[...] Até 2020, os CFG tinham uma componente muito teórica, direcionada para o domínio cognitivo do “Saber-Saber” e, salvo raras exceções, pouco prática, pouco direcionada para o domínio cognitivo do “Saber-Fazer”.</i></p> <p><i>A título de exemplo, os Guardas-provisórios (GProv) terminavam o CFP sem nunca regularizarem trânsito, entre outras tarefas. Outro aspeto que importa ter em consideração é a nomeação de formadores para ministrar o CFG.”</i></p>	A.1.1
	<p><i>Se recuarmos até 2019, a nomeação de formadores, não obedecia a competências técnicas, mas apenas aos postos (Oficiais e Sargentos) para organizar o respetivo enquadramento do Batalhão Escolar, em função do número de GProv.</i></p> <p><i>Como é apanágio das instituições castrenses, não havendo voluntários, as Unidades da GNR nomeavam os militares mais modernos para a formação ou aqueles que lhe causavam menor constrangimento, independentemente das competências ou até das condições físicas.</i></p> <p><i>A partir de 2019 estabeleceram-se critérios para a nomeação dos formadores e para a definição do enquadramento, tendo em conta a doutrina militar, designadamente, organização do Batalhão Escolar em Companhias de Instrução (CInstr) com o máximo de 100 GProv, constituídas por quatro Pelotões de Instrução (PInstr) a 25 GProv.</i></p> <p><i>Atento às necessidades específicas do CFG, por um lado com um enquadramento assente na doutrina militar e, por outro, com a necessidade de ter formadores com conhecimentos teóricos e competências técnicas, adequados a dirigir, coordenar e ministrar as várias UC, estabeleceram-se condições obrigatórias e condições preferenciais para a nomeação de Oficiais e Sargentos para o enquadramento e formação do CFG.</i></p>	A.1.7.
	<p><i>Esta medida, ainda que correspondida com algumas exceções, foi determinante para garantir a manutenção da qualidade da formação ministrada, principalmente em áreas técnicas como a legislação rodoviária; legislação fiscal e aduaneira; informações e investigação criminal, entre outras.</i></p> <p><i>Esta organização do BE permitiu garantir um enquadramento mais efetivo, mantendo a capacidade de comando e controlo.</i></p>	A.1.1. A.1.7.
	<p><i>A partir de 2021, a formação alcança um novo paradigma, desde logo com o desígnio de Sua Excelência o Comandante-Geral assumido na Diretiva de Comando de 31Dec20 emanada no âmbito do Plano de Incorporações a realizar em 2021, a qual prevê a adoção de um modelo de formação assente num referencial de competências (que estava em desenvolvimento desde 2017).</i></p> <p><i>Assim, foi constituído um grupo de Trabalho que envolveu Oficiais</i></p>	A.1.3. A.1.6.



	<p>do CDF e do CFP que terminou o referencial de Competências do Guarda “Patrulheiro” e a partir deste elaborou um referencial de formação para o CFG.</p> <p>De acordo com o novo Referencial de Formação, aprovado por Despacho de Sua Excelência o Comandante-geral, o CFG tem como finalidade: “dotar os formandos com as competências para, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, desempenhar funções em subunidades elementares operacionais, de forma a assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei”.</p>	
E4	<p>Além disso, tendo em conta a natureza executória das funções do Guarda “Patrulheiro” o Referencial de Formação procura direcionar a formação para o domínio cognitivo do “Saber-Fazer”, mas também aumentar a dimensão do “Saber-Ser” e “Saber-Estar” de acordo com os valores institucionais e alinhados com o documento estratégico da Guarda para o horizonte 2025.</p> <p>Assim, o 43º CFG, com início previsto para 19Abr21, será o primeiro curso a ser ministrado tendo por base um referencial de competências e, além disso, será o primeiro a ser certificado e registado no Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) (cuja coordenação é feita pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) para gestão da rede de oferta educativa e formativa e dos percursos educativos e formativos de jovens e adultos, qual abrange a rede de entidades formadoras do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)).</p>	A.1.4.

Quadro 3 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta à Questão n.º 2

Entrevistado	Excerto da resposta à Questão n.º 2	Segmento
Questão n.º 2 -	Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todas as atitudes e comportamentos necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?	
E1	“O CFG é estruturado de forma a serem transmitidos todos os valores militares, atitudes e comportamentos exigíveis a qualquer futuro militar da GNR.”	A.2.1.
	“Não obstante os valores previamente adquiridos por cada GProv, quer através da sua educação como da interação social que é genuinamente diversificada por <u>variadíssimas circunstâncias</u> , o período de formação no CFG proporciona uma permeabilidade à aquisição de atitudes e comportamentos exigidos pela própria instituição.”	A.2.1. A.2.2.
	“Este tem sido, na verdade, um objetivo genericamente conseguido, quer através da estrutura de enquadramento dos cursos, como dos formadores que ministram as diversas áreas de formação.”	A.2.2.
E2	“Sim. Genericamente, penso que os valores militares, atitudes e comportamentos institucionais são transmitidos aos GProv.”	A.2.1.
	“Contudo, fruto da própria evolução da sociedade civil, hoje estamos perante uma classe profissional que é conhecedora dos seus deveres e responsabilidades.”	A.2.3.
E3	“Mesmo assim, julgo que, de uma maneira geral, o CFG tem conseguido preparar os Guardas Provisórios para as funções de patrulheiro, pese embora algumas lacinas e necessidade de alguns ajustamentos. Ou seja, o CFG precisava de uma remodelação de forma a vocacioná-lo para a vertente prática na execução das	A.2.4.



	<i>tarefas de patrulheiro e é nisso que estamos focados.”</i>	
	<i>“Respondendo agora diretamente à questão, ao nível das atitudes e comportamentos, o CFG é um curso que decorre em regime de internato, em que o seu enquadramento toma como referência a doutrina militar, que assenta, por regra, num sistema ternário com um Comandante de Batalhão, Comandantes de Companhia, Comandantes de Pelotão, Sargentos Adjuntos e Cabos Monitores. Trata-se, portanto, um enquadramento bastante forte e interventivo para uma correta ação pedagógica na vertente comportamental por forma a moldar comportamentos e interiorizar valores e virtudes ao longo de todo o processo formativo, bem como na supervisão do cumprimento das suas tarefas, com uma ação mais interventiva numa fase inicial e de maior supervisão numa fase mais avançada do Curso. Toda esta “supervisão” e transmissão de valores deve ser exercida, com as devidas adaptações é certo, por todos os militares e civis que servem no Centro de Formação de Portalegre.”</i>	A.2.2.
	<i>“Por fim, deve também sublinhar-se que no CFG existe a avaliação do Mérito Pessoal que visa exatamente apreciar atitudes e comportamentos do futuro militar da Guarda ao longo do curso.”</i>	A.2.1.
E4	<i>Considero que não. Contudo, nos últimos cursos tem-se vindo a vincar mais a cultura institucional e castrense da GNR, caracterizada por um conjunto de valores, crenças, normas, práticas e símbolos, que orienta os comportamentos dos indivíduos que nela ingressam e lhes confere também uma identidade específica.</i>	A.2.1. A.2.4.
	<i>Essa identidade é apreendida através das interações e a partir do sistema simbólico de valores, códigos e símbolos que significam o espaço institucional (nomeadamente as regras, a linguagem, as provas de admissão, a formação, as cerimónias, as marchas e os hinos, as narrativas da história da organização e os seus heróis, o fardamento, as hierarquias, o ambiente físico, os objetos, entre outros) e que são usados para impor a cultura institucional, permitindo criar um sentimento de pertença.</i>	A.2.5.
	<i>No 41º e 42º CFG foi realizada a cerimónia de constituição do BE, com o objetivo de ritualizar o início da atividade do BE mas, sobretudo, marcar a simbologia associada ao guião do Batalhão e às flâmulas das Companhias, sendo este o primeiro contacto dos GProv com a simbologia militar. Na sequência deste cerimonial, o guião e as flâmulas assumem a sua simbologia e acompanham as respetivas subunidades, designadamente nos exercícios de campo, nos deslocamentos administrativos, em cerimónias e formaturas, tornando-se símbolos com os quais os formandos se identificam, em torno de um objetivo comum. Esta atividade contribui para a formação da dimensão do “saber-ser”, constituindo-se como uma “porta de entrada” na cultura castrense para os GProv que não tenham tido contacto anterior com qualquer instituição militar. Os CFG passaram a ter um patrono, constitui-se como uma personalidade notável, um exemplo a seguir, de obediência ao dever e ao sacrifício e de respeito pelas leis e pelo Homem, constituindo-se num verdadeiro fator de coesão, de ligação e união forte entre jovens de um mesmo curso, sendo que a atribuição de um Patrono ao CFG contribuiu de forma determinante para a formação militar, moral e cívica dos GProv. A escolha dos Patronos dos CFG passou a constituir-se como um processo formal, com critérios de escolha assentes no rigor</i>	A.2.5.



	<p><i>histórico e científico, envolvendo Oficiais, Sargentos, Guardas ou Civis da Guarda, a Escola da Guarda, a Divisão de História e Cultura da Guarda, cabendo a decisão final ao próprio Comandante-Geral da Guarda.</i></p> <p><i>Por sua vez, a tradição cerimonial associada à apresentação do Patrono, onde se exaltam as suas qualidades, é fundamental para a formação militar, moral e cívica dos alunos, devendo ser realizada em cerimónia militar que marca a vida do formando e contribui para o desenvolvimento de atributos e valores militares.</i></p> <p><i>No 41º e 42º CFG foi realizada a cerimónia de imposição de boinas, considerando que a boina militar é uma peça de fardamento que assume uma simbologia extraordinariamente marcante da condição militar, sendo o seu uso um motivo de brio e orgulho para todos os militares.</i></p> <p><i>Independentemente das condições ou particularidades da sua utilização, esta peça de fardamento assume uma simbologia extraordinariamente marcante da condição militar, sendo o seu uso um motivo de brio e orgulho para os militares.</i></p> <p><i>Nas FFAA o direito ao uso da boina é adquirido após a instrução / recruta, aquando da assunção da condição militar ou aquando do início da prestação de serviço militar.</i></p> <p><i>Na Guarda, inexistindo qualquer momento definido para adquirir aquele direito, verifica-se que a sua utilização se encontra bem enraizada na Unidade de Intervenção, onde, cada vez mais, se procura dignificar o momento em que a mesma é “conquistada”.</i></p> <p><i>Com a Cerimónia de Imposição de Boinas do CFG pretende-se assinalar simultaneamente o final de um período formativo no CFP, mas, principalmente, o início do direito ao uso de uma peça de fardamento com um profundo significado militar, procurando que, a partir dessa data, os GProv façam uso da boina da GNR afirmando publicamente um profundo orgulho da sua condição militar e demonstrando o brio próprio da cultura castrense que os passa a identificar.</i></p>	
	<p><i>Por sua vez, o novo referencial de formação procura também dotar os formandos com competências na área comportamental, através da introdução de novas Unidades Curriculares e novos conteúdos para fomentar mais a cultura institucional.</i></p>	A.2.1.

Quadro 4 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta à Questão n.º 3

Entrevistado	Excerto da resposta à Questão n.º 3	Segmento
Questão n.º 3 -	Considera que, durante o CFG, os Guardas Provisórios adquirem todos os conhecimentos e competências técnico-profissionais necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR?	
E1	<p><i>“Ainda que considere que os anteriores CFG tenham proporcionado a aquisição dos conhecimentos e competências técnico-profissionais exigíveis (...)”</i></p>	A.3.1.
	<p><i>“(...) esta é uma das condições que tem obrigado a uma análise permanente dos CFG ao longo dos anos, não só fruto da necessária adequabilidade à inerente evolução da sociedade como às novas necessidades e competências técnico-profissionais daí resultantes.”</i></p>	A.3.2.
	<p><i>“Neste sentido, para o próximo conjunto de Cursos de Formação de Guardas que iniciarão a 19Abr21 foi criado um referencial de formação resultante da análise das competências necessárias ao desempenho das funções do guarda patrulheiro sendo esta, na minha opinião, uma importante ferramenta para que a formação se apresente cada vez mais direcionada para os objetivos</i></p>	A.3.3.



	<i>propostos.”</i>	
E2	<i>“De forma geral, considera-se que adquirem todos os conhecimentos e competências técnico-profissionais essenciais ao desempenho do Guarda para a execução de tarefas base.”</i>	A.3.1.
	<i>Presentemente todo o referencial de formação foi redesenhado segundo um modelo de competências, facto que certamente vai suprir alguma eventual lacuna que hipoteticamente se tenha detetado em cursos anteriores. O novo referencial de formação tem aplicação no curso com data prevista a iniciar em 19ABR21.</i>	A.3.3.
E3	<i>Ao nível das competências técnicas para a função de patrulheiro, o Programa Geral Detalhado usado nos últimos anos para os CFG continha, quanto a mim, os conteúdos essenciais para o exercício das funções. Todavia, possuía algumas matérias demasiadamente teóricas e outras sem grande aplicabilidade prática para as funções de patrulheiro.</i>	A.3.1.
	<i>Este aspeto menos positivo e já identificado há algum tempo, está a ser alvo de melhoria com a implementação da formação por competências vocacionada para as tarefas do patrulheiro e que, com a implementação do novo Plano Plurianual de Admissões, poderemos ter uma melhor formação base dos nossos militares da Guarda. Estamos certos que assim vai acontecer!</i>	A.3.3.
E4	<i>Até 2020, os GProv não adquiriam todos os conhecimentos e competências técnico-profissionais necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR. Além disso, apesar de o Regulamento do CFG prever a Formação em Exercício (FEx) no final da Formação Escolar (FE), com o objetivo de os formandos colocarem em prática os conhecimentos e competências adquiridas, o que acontecia, era o CFG interromper a FE a meio para a FEx coincidir com o período de reforço das Unidades Territoriais no período do verão.</i>	A.3.1.
	<i>Com a mudança de paradigma do modelo de formação adotada para o 43º CFG e seguintes, com o novo referencial de formação e de acordo com a projeção temporal dos cursos aprovada por SExa o Comandante-geral, estão reunidas as condições para melhorar substancialmente a formação e dotar os GProv com mais conhecimentos e competências técnico-profissionais necessários e adequados para o desempenho das funções genéricas dos militares da GNR.</i>	A.3.3.

Quadro 5 - Análise do conteúdo das entrevistas e segmentos de resposta à Questão n.º 4

Entrevistado	Excerto da resposta à Questão n.º 4	Segmento
Questão n.º 4 -	Independentemente de todas as áreas do conhecimento serem fundamentais ao cumprimento da missão da GNR, entre os dois domínios abordados, comportamentos/ atitudes e conhecimentos/competências técnicas, qual aquele que mais valoriza nos seus subordinados da categoria de Guardas? Porque motivos?	
E1	<i>“Os diferentes domínios não deverão ser priorizados em termos de valorização, no sentido em que ambos são condição fundamental para o bom exercício das funções de qualquer militar da Guarda.”</i>	B.1.1. B.1.4.
	<i>“Na verdade, quaisquer conhecimentos ou competências técnicas só farão sentido se se encontrarem alicerçadas a comportamentos e atitudes que se coadunem com o nível de exigência da instituição e da sociedade em que nos inserimos.”</i>	B.1.2



	<i>“Os valores morais, éticos e sociais, alinhados com comportamentos e atitudes social e institucionalmente aceites, são o terreno pleno para a aquisição de competências técnicas necessárias ao exercício das funções com resultados de excelência.”</i>	B.1.3.
E2	<i>“Considera-se [...] valorizar a componente técnica, fortemente alicerçada no domínio dos comportamentos/atitudes, dos valores éticos e morais.”</i>	B.1.2
	<i>“Os comportamentos/atitudes são a base da condição humana. Os princípios éticos, morais e os valores da condição humana, como a integridade de carácter, a lealdade, a camaradagem, o altruísmo, a honra, a palavra, são imprescindíveis na aplicação dos conhecimentos/competências técnicas.”</i>	B.1.2 B.1.3.
	<i>“São geradores de segurança e confiança. Na posse destes princípios e valores, a todo o tempo podem desenvolver-se os conhecimentos /competências técnicas. O contrário, por vezes, é missão mais difícil.”</i>	B.1.3.
E3	<i>“Na verdade, o perfil do militar da Guarda deve assentar num comportamento cívico irrepreensível. Estou certo que para se ser um bom militar da Guarda, tem que se ser um cidadão exemplar.”</i>	B.1.2 B.1.3. B.1.4.
	<i>“Além de toda a componente técnica que é muito importante para o exercício das funções de patrulheiro e da vertente dos comportamentos que também é essencial, a conduta do militar deve assentar num conjunto de qualidades que decorrem da sua condição militar e de agente de autoridade.” “O militar da Guarda deve apresentar-se sempre com aprumo e atavio diferenciado e mais exigente que o normal do cidadão, tanto ao nível do fardamento como no aspeto físico.”</i>	B.1.4.
	<i>“Além do mais, o militar da Guarda deve ser uma pessoa culta, informada, bom dialogante e a saber relacionar-se com o cidadão, numa atitude educada e firme quando necessário, tendo sempre presente a missão da Guarda ao serviço da causa pública.”</i>	B.1.2
E4	<i>Sem querer “fugir” à questão, de acordo com as minhas convicções pessoais e experiência acumulada, encaro as áreas do conhecimento numa forma holística e numa visão de conjunto! Ou seja, não consigo valorizar umas em detrimento de outras, na medida em que, de nada nos serve ter um militar muito qualificado do ponto de vista técnico-profissional se não se inserir no quadro de valores espectáveis e de referência institucionais.</i>	B.1.1. B.1.3.
	<i>Os cursos de formação inicial são a porta de entrada na instituição e o primeiro contacto com a mesma e, por conseguinte, para além das competências técnicas e dos conhecimentos, tem que haver igualmente um grande investimento na formação da dimensão do “Saber-Ser”, conforme referido nas questões anteriores. Apesar de ainda não ter sido colocado em prática, o novo Referencial de Formação do Curso de Formação de Guardas está equilibrado, na medida em que, por um lado foi desenvolvido com base no Referencial de Competências do Guarda “Patrulheiro” e por outro, pretende aumentar as competências em todas as dimensões do saber.</i>	B.1.2