



ACADEMIA MILITAR

A FORMAÇÃO NA GNR – O CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Alexandre Antunes Campos

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR João E. C. Gonçalves

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

A FORMAÇÃO NA GNR – O CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Alexandre Antunes Campos

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR João E. C. Gonçalves

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2017**

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial aos meus pais e irmão,
aos meus amigos e camaradas,
por toda a ajuda e apoio prestado durante os últimos 5 anos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de investigação foi concluído com sucesso devido ao contributo de algumas individualidades. Desta feita, deverá ser expresso na presente investigação o reconhecimento e agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua elaboração.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha Orientadora, Senhora Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, por toda a disponibilidade manifestada, por todo o auxílio prestado, pela celeridade na resposta às dúvidas que iam surgindo durante todo o trabalho, e por toda a entrega aos seus orientandos. Sem a sua ajuda seria impossível ultrapassar as dificuldades que surgiram durante a prossecução da investigação, sendo que muitas vezes abdicou, ou deixou de lado, a sua vida familiar e profissional para ajudar no esclarecimento de dúvidas que iam aparecendo.

Ao meu Coorientador Capitão de Infantaria João Gonçalves, pela sua disponibilidade e auxílio prestado na construção da estrutura do trabalho e no apoio documental acerca do tema essencial desta investigação aplicada: a formação.

À Capitão de Administração Militar Lúcia Magalhães, por toda a sua preocupação e ajuda, nomeadamente na fase de trabalho de campo, facilitando o contacto com os vários entrevistados e estando sempre disponível para dar contributos construtivos, que acabaram por elevar o nível da investigação.

A todos os entrevistados, nomeadamente: Chefe da Secção de Reabastecimento da Unidade de Apoio Geral; Adjunto financeiro da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Unidade de Controlo Costeiro; Chefe SRLF da Secretaria Geral da GNR; Chefe do Núcleo de Apoio da Direcção de Recursos Financeiros; Adjunto do Chefe de Repartição Financeira da Direcção de Recursos Logísticos do Comando de Administração de Recursos Internos; Formador da Escola da Guarda; Chefe de equipa da Repartição de Processamento de Dados da Divisão de Abonos; Adjunto do Núcleo de Gestão Orçamental; e aos 4 formandos entrevistados do Curso de Formação de Sargentos-Administração Militar.

À minha família e amigos por todo o apoio, motivação, compreensão manifestada ao longo destes 5 anos, criando as bases para que o curso fosse concluído com sucesso.

A todos estes, o meu mais sincero obrigado,

André Campos

RESUMO

Este trabalho de investigação aplicada é subordinado ao tema: “*A Formação na GNR – O Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar*”.

Na prossecução do trabalho adotou-se o método hipotético-dedutivo, no sentido de dar um fio condutor à investigação. Assim, este estudo foca-se na resposta à pergunta de partida da investigação, resposta às perguntas derivadas e hipóteses de investigação. Ao nível metodológico foram utilizadas as obras de Sarmiento (2013) e Quivy & Campenhoudt (2008), procedendo-se à análise de documentos, pesquisa bibliográfica e realização de entrevistas como forma de recolha de dados.

O presente TIA é composto por duas partes: A Parte I – está constituída por dois capítulos e é direcionada ao enquadramento teórico do tema a investigar, onde são referidos conceitos teóricos relacionados com a formação nas organizações e empresas, bem como da formação ministrada dentro da Guarda Nacional Republicana, mais concretamente no Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar; A Parte II – é composta por três capítulos, sendo que numa primeira fase irá ser apresentada a metodologia utilizada e procedimentos adotados no decorrer do processo de investigação, posteriormente irá ser feita a análise e discussão dos resultados referentes à análise do Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar, e por fim serão referidas as conclusões a que se chegou.

Foi verificado que o curso está relativamente bem estruturado, tendo espaço para melhorar, pois apresenta algumas lacunas ao nível de formação prática. O Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar tem a duração ideal e ao nível estrutural encontra-se bem adequado, sendo necessário atualizar, introduzir e desenvolver alguns conteúdos formativos que não estão neste momento a ser adquiridos pelos formandos. Ainda do ponto de vista da sua estrutura, deverá procurar-se reduzir as desigualdades formativas existentes, tanto na admissão ao curso, como ao nível de conhecimentos práticos adquiridos no estágio.

Palavras-chave: Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar; Formação; Formação na Guarda Nacional Republicana; Sargentos de Administração Militar.

ABSTRACT

This applied investigation work is subordinated to the theme: "*The Training in the GNR - The Training Course of Sergeants of Military Administration*".

In the pursuit of the work the hypothetical-deductive method was adopted, in the sense of giving a guiding lead to the investigation. Therefore, this study focuses on the answer to the main question of the research, answer to the derived questions and hypotheses of investigation. At the methodological level, were used the works of Sarmiento (2013) and Quivy & Campenhoudt (2008), for document analysis, bibliographic research and interviews as a way of collecting data.

The present research is composed by two parts: Part I - consists of two chapters and is directed to the theoretical framework of the subject to be investigated, where theoretical concepts related to training in organizations and companies are mentioned, as well as the training given in Republican National Guard, more concretely in the Training Course of Sergeants of Military Administration; Part II - consists of three chapters, and in a first phase the methodology used and procedures adopted during the investigation process will be presented, while on a second phase the analysis and discussion will be made of the results related to the training course of Administration analysis, and finally on a third phase the conclusions I've reached will be mentioned.

It was verified that the course is relatively well structured, with room for improvement, since it presents some gaps in the level of practical training. The Training Course of Sergeants of Military Administration has the ideal duration and at the structural level it is relatively well suited, although it is necessary to update, introduce and develop some training content that is not currently being acquired by the trainees. Still from the structural point of view, it should also be sought out a way to reduce existing educational inequalities, both in admission to the course and in the level of practical knowledge acquired during the internship.

Keywords: Training; Training Course of Sergeants of Military Administration; Training in Republican National Guard; Military Administration Sergeants.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1 A FORMAÇÃO	5
1.1. Introdução	5
1.2. Formação nas organizações	5
1.3. Desenvolvimento do processo de formação	7
1.3.1. Estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política da formação.....	8
1.3.2. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF).....	8
1.3.3. Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação	9
1.3.4. Desenvolvimento da ação formativa	9
1.3.5. Controlo da ação formativa: a avaliação	10
CAPÍTULO 2 A FORMAÇÃO NA GNR – CFS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR	
11	
2.1. Introdução	11
2.2. Formação profissional na GNR	11

2.2.1. Modelo Global de Formação	13
2.2.1.1. O Sistema de Formação.....	13
2.2.1.2. Comandos Funcionais	14
2.2.1.3. Militares (Recursos Humanos).....	15
2.2.2. Operacionalização do Ciclo de Produção da Formação	15
2.3. O CFS	15
2.3.1. O CFS-Admil.....	17
2.3.1.1. Componente Formativa Comum	17
2.3.1.2. Componente Formativa da Especialidade	18
2.3.1.3. Componente Formativa Complementar	19
PARTE II – PARTE PRÁTICA.....	20
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	20
3.1. Introdução.....	20
3.2. Método de abordagem da investigação e justificação	20
3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	21
3.3.1. Entrevistas.....	21
3.3.2. Local e data da pesquisa e recolha de dados.....	23
3.4. Amostragem: composição e justificação	23
3.5. Procedimentos de recolha de dados e análise	25
3.6. Programas informáticos utilizados	25
CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	26
4.1. Introdução	26
4.2. Análise das entrevistas.....	26
4.2.1. Questão n.º 1	30
4.2.2. Questão n.º 2	32
4.2.3. Questão n.º 3	35
4.2.4. Questão n.º 4	37

4.2.5. Questão n.º 5	39
4.2.6. Questão n.º 6	41
4.2.7 Questão n.º 7	45
4.2.8 Questão n.º 8	47
4.3. Conclusão das Entrevistas	49
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
5.1. Introdução	50
5.2. Verificação das hipóteses	50
5.3. Resposta às perguntas derivadas da investigação.....	51
5.4. Resposta à pergunta de partida de investigação	53
5.5. Confirmação dos objetivos de investigação	54
5.6 Reflexões finais e recomendações.....	54
5.7 Limitações da investigação e investigações futuras	54
BIBLIOGRAFIA	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada	4
Figura n.º 2 – Modelo Global de Formação da GNR.	I
Figura n.º 3 – Fluxo do Processo Formativo	X
Figura n.º 4 – Fases do Processo de Formação.....	XI
Figura n.º 5 – Os Três Pólos de uma Política de Formação	XII
Figura n.º 6 – Fases do Processo de Formação e sua Intervenção.....	XIII
Figura n.º 7 – Modelo sistémico de Formação da GNR.	XIV
Figura n.º 8 – Estrutura Orgânica da GNR.	XV
Figura n.º 9 – Fluxo do Processo Formativo na GNR.	XVI
Figura n.º 10 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Comum.	XVII
Figura n.º 11 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Específica (p. 1/2)	XVIII
Figura n.º 12 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Específica (p. 2/2)	XIX
Figura n.º 13 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Complementar.....	XX
Figura n.º 14 – Referencial de Verificação de Hipóteses	XXI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas.....	28
Tabela n.º 2 – Análise de conteúdo da questão n.º 1.	30
Tabela n.º 3 – Análise de conteúdo questão n.º 2.	32
Tabela n.º 4 – Análise de conteúdo da questão n.º 3.	35
Tabela n.º 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 4.	37
Tabela n.º 6 – Análise de conteúdo da questão n.º 5.	39
Tabela n.º 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 6.	42
Tabela n.º 8 – Análise de conteúdo da questão n.º 7.	45
Tabela n.º 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 8.	47
Tabela n.º 10 – Identificação dos entrevistados.....	VII
Tabela n.º 11 – Codificação alfanumérica e cromática por questão.....	VIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – MODELO GLOBAL DE FORMAÇÃO DA GNR.....	I
APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA	II
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO	V
APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	VII
APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA POR QUESTÃO.....	VIII
ANEXO A – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES.....	X
ANEXO B – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO	XI
ANEXO C – OS TRÊS PÓLOS DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO	XII
ANEXO D – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E RESPETIVA INTERVENÇÃO	XIII
ANEXO E – MODELO SISTÉMICO DE FORMAÇÃO DA GNR.....	XIV
ANEXO F – ESTRUTURA ORGÂNICA DA GNR.....	XV
ANEXO G – FLUXO DO PROCESSO FORMATIVO NA GNR	XVI
ANEXO H – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA COMUM.....	XVII
ANEXO I – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA ESPECÍFICA.....	XVIII
ANEXO I – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA ESPECÍFICA (CONTINUAÇÃO)	XIX

ANEXO J – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA COMPLEMENTAR.....	XX
ANEXO K – REFERENCIAL DE VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES	XXI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Admil	Administração Militar
AM	Academia Militar
Art.	Artigo
BGFGNR	Bases Gerais da Formação da Guarda Nacional Republicana
CAG	Contabilidade Analítica de Gestão
CARI	Comando de Administração de Recursos Internos
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CFCm	Componente Formativa Complementar
CFCo	Componente Formativa Comum
CFE	Componente Formativa da Especialidade
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CFS-Admil	Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar
CG	Comandante-Geral
DL	Decreto-Lei
EG	Escola da Guarda
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
Inf	Infantaria
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRF	Gestão de Recursos Financeiros
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRL	Gestão de Recursos Logísticos
h	Horas
LNF	Levantamento de Necessidades de Formação
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivos Específicos
p.	Página
PAF	Plano Anual de Formação
PD	Pergunta Derivada
PPI	Pergunta de Partida da Investigação

POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
RH	Recursos Humanos
RCFS	Regulamento do Curso de Formação de Sargentos
SGG	Secretaria Geral da Guarda
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UC	Unidade Curricular
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UE	Unidade de Enumeração
UR	Unidade de Registo

INTRODUÇÃO

Na sequência da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), apresenta-se o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema: “A Formação na GNR – O Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar”. Esta investigação surge no âmbito da legislação em vigor para o ciclo de estudos integrado de mestrado da Academia Militar (AM). e tem como principal objetivo desenvolver a capacidade de aplicar conceitos a um nível multidisciplinar, fomentando a iniciativa e criatividade, utilizando metodologias científicas como base (Academia Militar, 2016).

Esta fase introdutória “apresenta uma perspetiva geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmiento, 2013, p. 207). O primeiro capítulo estrutura-se de forma lógica, inicialmente com um enquadramento do tema, seguido da respetiva justificação de escolha. Posteriormente irá ser abordada a pergunta de partida, a qual deu sentido a esta investigação, apresentando também as respetivas questões de investigação. Por fim serão expostos os objetivos que se pretende atingir, a metodologia de investigação adotada, e ainda a estrutura do trabalho.

Hoje em dia, derivado de uma crescente exigência e concorrência a nível nacional e internacional, a formação ministrada aos Recursos Humanos (RH)¹ assume uma importância cada vez maior, pois apesar de todo o avanço tecnológico e científico registado nas últimas décadas, as pessoas são e continuarão a ser o fator de maior preponderância em qualquer organização.

Neste sentido, a formação surge como sendo “um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001, p. 415).

Desta forma, a presente investigação foca-se na formação ministrada aos sargentos de Administração Militar (Admil) da GNR, nomeadamente à relação entre os conhecimentos adquiridos durante o curso de formação e as necessidades reais com que estes se deparam na realização das suas tarefas.

¹ De acordo com Chiavenato (2008), a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis.

Qualquer trabalho de investigação terá na sua génese, pelo menos, uma questão que se pretende ver esclarecida, a pergunta de partida, que pode ser definida como a pergunta “através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 32).

No presente trabalho e de acordo com o tema a investigar, a **Pergunta de Partida da Investigação** (PPI) é: A formação dos sargentos de administração é adequada à exigência das funções que desempenham?

Como suporte de resposta a esta pergunta de partida e para facilitar a abordagem ao estudo, formulam-se **Perguntas Derivadas** (PD) (Sarmiento, 2013). As três PD's ligadas à PPI apresentada são:

PD1: Os sargentos de Admil, no final do seu curso de formação, apresentam-se com conhecimentos suficientes para o desempenho das suas tarefas?

PD2: Os conteúdos formativos vão totalmente ao encontro das necessidades do sargento de Admil?

PD3: A estrutura e a duração da formação atualmente existente é a mais indicada para o desempenho de funções administrativas?

Após a elaboração destas questões, surge a formulação dos objetivos que se pretendem ver atingidos com esta investigação, nomeadamente o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral é apresentado de acordo com as questões que se pretendem investigar, e, por isso, deverá facultar uma ideia geral do tema (Marconi & Lakatos, 2003). Neste caso, o objetivo geral é verificar se a formação que está atualmente a ser ministrada no Curso de Formação de Sargentos (CFS) da GNR na especialidade de Admil é a indicada para o exercício de funções administrativas, comparando os conhecimentos adquiridos no curso com as necessidades de conhecimento para exercer a função.

Após ter sido apresentado o objetivo geral, dá-se lugar agora à apresentação dos **Objetivos Específicos** do trabalho (OE). Estes objetivos tornam-se mais concretos uma vez que aplicam o estudo a situações específicas (Marconi & Lakatos, 2003). No caso do presente trabalho, os OE apresentam-se como:

OE1: Identificar quais são as principais dificuldades encontradas diariamente pelos sargentos de administração e a razão de existência das mesmas.

OE2: Verificar se existe algum conteúdo formativo que deva ser incluído, substituído ou aprofundado no CFS-Admil.

OE3: Perceber se a distribuição da carga horária e a forma estrutural do curso são as mais indicadas na preparação dos militares de Admil para a função.

OE4: Identificar os principais pontos fortes e as principais fragilidades do CFS-Admil.

A melhor forma de estruturar um trabalho com rigor será organizar a investigação em volta de **Hipóteses** (H) (Quivy & Campenhoudt, 2008). Estas hipóteses podem ser definidas como “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Assim, foram elaboradas as hipóteses seguintes:

H1: Os sargentos de administração deparam-se com tarefas diárias que não são alvo de formação;

H2: Existem conteúdos formativos que não estão totalmente de acordo com as necessidades do sargento de administração;

H3: A duração do curso é a adequada, no entanto, poderão ser feitos ajustes para aumentar e melhorar os conhecimentos adquiridos;

H4: Existem pontos fortes na formação atual e fragilidades que podem ser corrigidas.

No que se refere à metodologia de investigação utilizada neste trabalho, pode-se primeiramente referir que foram utilizadas as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, constantes na Norma de Execução Permanente (NEP) número (n.º) 522/1ª (Academia Militar, 2016).

Para colmatar informação não constante nesta NEP, utilizaram-se as instruções metodológicas de Manuela Sarmiento (2013) e Quivy & Campenhoudt (2008).

No desenvolvimento do trabalho, nomeadamente na execução de referências ao longo do mesmo, utilizaram-se as normas APA (2010), pontos que eram omissos nas obras e documentos em cima referidos.

O presente trabalho está estruturado de uma forma lógica e sequencial, teve como contributo as orientações da Sra. Professora Doutora Manuela Sarmiento, do Capitão de Inf (Infantaria) da GNR João Gonçalves e da Capitã de Admil Lúcia Magalhães. Apresenta duas partes distintas: Parte I (teórica) – Enquadramento Teórico, terminando com a Parte II (prática) – Metodologia e Procedimentos, Análise e Discussão de Resultados, e Conclusões e Recomendações (figura n.º 1).

Primeiramente surge a Introdução onde são expostas as principais ideias referentes ao tema, é exposta a PPI juntamente com as PD's, assim como os objetivos que se pretendem ver atingidos com a investigação.

Seguidamente surge a Parte I, onde é feito o enquadramento teórico através da visão de vários autores de renome no que respeita ao tema em estudo, onde são apresentados dois capítulos: a Formação e Formação na GNR- CFS-Admil.

No que se refere à Parte II do trabalho, esta é constituída por três capítulos. Primeiro é enunciada a metodologia e procedimentos metodológicos que irão ser utilizados na realização do trabalho de campo. Posteriormente, os dados recolhidos são analisados e discutidos tendo em conta a revisão de literatura apresentada. Por forma a finalizar a investigação são apresentadas as conclusões a que se chegou no final do trabalho empírico, e são dadas as principais recomendações para trabalhos futuros.

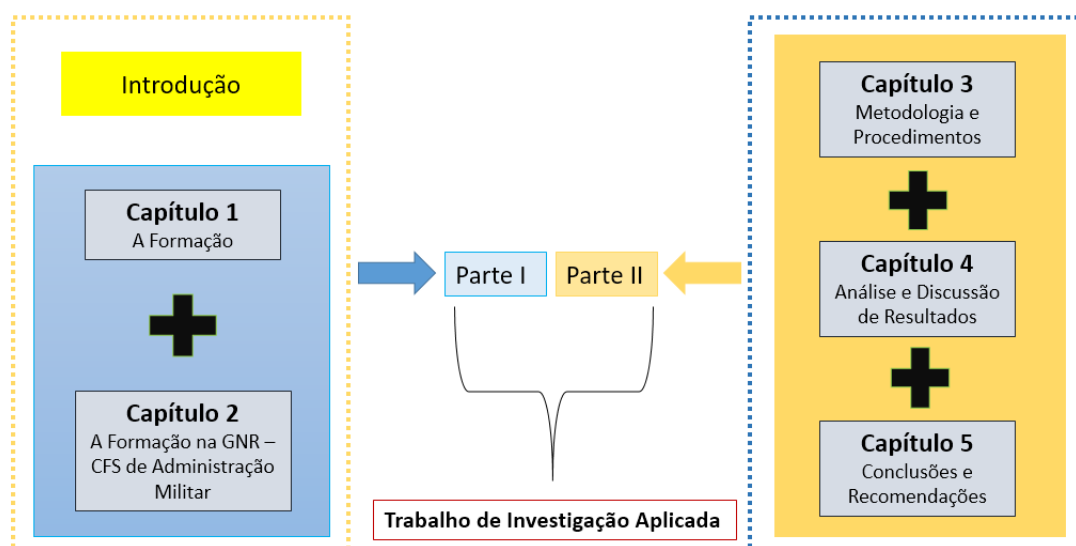


Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

A FORMAÇÃO

1.1. Introdução

Neste primeiro capítulo irá ser feito um enquadramento sumário referente ao tema da formação, onde irá ser explicado a sua crescente importância como forma de criação de valor e qualidade, nomeadamente no que refere aos seus RH. Após ter sido relevada a sua pertinência, irá ser abordado o processo de formação numa organização, isto é, a identificação do melhor método de desenvolvimento dos RH, tendo sempre em conta a estratégia e intenções da empresa. No capítulo seguinte, o conceito de formação irá ser estendido para a GNR, ou seja, a forma como a GNR entende o conceito, a forma como são ministradas as formações dentro da organização, qual a sua finalidade e onde se insere no âmbito do planeamento estratégico.

1.2. Formação nas organizações

A formação é uma função essencial para o desenvolvimento dos RH de qualquer organização. No contexto de desenvolvimento organizacional, por exemplo, as necessidades de formação, estratégias, métodos e investimento na formação sofreram alterações significativas desde a última década (Rajeev, P., Madan, M. S. & Jayarajan, K., 2009). O elevado número de dinâmicas organizacionais que se têm vindo a registar nas últimas décadas releva a importância dos RH na obtenção de qualidade e competitividade (Caetano & Vala, 2002).

Assim sendo, pode-se referir que, numa organização², o menor ou maior grau de eficácia está diretamente relacionado com a formação e desenvolvimento dos seus RH

² De acordo com Chiavenato (2003, p. 22), “A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: i. há pessoas capazes de se comunicarem; ii. estão dispostas a contribuir com a ação conjunta; e, iii. a fim de alcançarem um objetivo comum”.

(Camara, Guerra e Rodrigues, 2001). A formação orientada deve, supostamente, melhorar competências, atualizar conhecimentos, transmitir novas capacidades técnicas e, de uma forma geral, melhorar a capacidade de resposta a problemas ou falhas de execução. Assim, a formação deverá ser orientada “para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores ativos” (Cardim, 2012, p. 1).

Ainda de acordo com Cardim (2012), estas ações de formação devem ser desenvolvidas no âmbito do seu espectro de atividades específicas e devem ser realizadas concretamente ao nível de cada organização, empresa, organismo público ou outro, seguindo metodologias específicas.

Pode-se referir que uma formação quando é ministrada tem sempre por base uma finalidade ou objetivo que se pretende ver atingido. É neste âmbito que se insere o conceito de políticas de formação³. D’Hainaut e Vasamillet (1997) afirmam que uma política de formação comporta três aspetos essenciais:

- Política de fins: os objetivos últimos da formação;
- Política dos meios: respeitante aos recursos a pôr em prática e os caminhos para atingir os objetivos;
- Política dos conteúdos: quanto às opções e decisões sobre o que será ministrado.

Desta abordagem pode-se referir, por outras palavras, que a formação deverá ser planeada e orientada de acordo com as estratégias, objetivos e necessidades de cada organização ou empresa. Apenas definindo as funções e clarificando as necessidades é possível realizar bons planos de formação e atingir assim os objetivos estratégicos da organização (Peretti, 2004).

De forma conclusiva, aproveitando a linha de pensamento de Camara, Guerra & Rodrigues (2001, p. 403), “para que a formação se afirme como instrumento de gestão de RH eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa”.

As necessidades a que a formação vai responder devem resultar de um diagnóstico da sua envolvente, das respostas necessárias para manter a eficácia organizacional e das

³ Segundo D’Hainaut e Vasamillet (1997, p. 46), “uma política de formação (ou de educação) é um conjunto de declarações de intenções e de decisões que definem: i. as grandes orientações e as prioridades da formação (ou da educação); ii. os caminhos a seguir e os meios a pôr em prática para executar essas decisões; iii. As opções globais sobre os conteúdos da formação.”.

exigências, em termos de competências técnicas e humanas, que as respostas ao meio exigem⁴.

1.3. Desenvolvimento do processo de formação

O desenvolvimento organizacional apenas se verifica se a formação for pensada e operacionalizada com base na avaliação de desempenho e na identificação dos saberes que é necessário melhorar ou adquirir. Desta feita, cada vez mais “gerir bem, sobretudo nos dias que correm, significa gerir estrategicamente” (Rosado, 2015, p. 140).

Para cada formação é possível identificar o melhor método de desenvolvimento da ação formativa. O processo formativo tem como objetivo “definir a forma de operar o desenvolvimento de RH internos através de procedimentos conducentes à:

- Adequação da ação a desenvolver às intenções gestionárias da organização considerada;
- Identificação clara e específica das necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de aperfeiçoamentos de desempenho;
- Determinação de respostas formativas adequadas e económicas” (Cardim, 2012, p. 15).

Outro exemplo nesta linha de pensamento é o de Camara, Guerra & Rodrigues (2001), afirmando que é necessário proceder-se inicialmente a um levantamento das necessidades de formação⁵, numa perspetiva de melhoria de desempenho da função e também de desenvolvimento na carreira. Após terem sido identificadas as necessidades formativas, é elaborado o plano de formação global da organização.

Depois do planeamento realizado, deve-se passar à fase concreta do processo formativo. Para garantir a aquisição de conhecimentos efetivos, o processo de formação deverá englobar cinco fases distintas⁶.

⁴ Anexo A.

⁵ O “Levantamento das Necessidades de Formação (LNF) consiste na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização” (Cardim, 2012, p. 35).

⁶ Anexo B.

1.3.1. Estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política da formação

De acordo com Cardim (2012), esta fase tem como objetivo estabelecer as grandes linhas orientadoras da ação formativa. Materializa-se na “política de formação” referida anteriormente, é resultante das intenções estratégicas que a organização pretende dar à formação, visando sempre o desenvolvimento organizacional.

A ciência e a tecnologia evoluem com maior rapidez agora do que evoluíam no passado e, por isso, a aproximação tradicional às políticas de formação sofreu alterações, sendo hoje em dia mais liberal, com melhores bases conceptuais, flexível, sistemática, bem planeada e dinâmica⁷ (Rajeev, P., Madan, M. S. & Jayarajan, K., 2009).

É possível distinguir três polos de uma política de formação: a formação ser dirigida ao interesse dos formandos; a formação privilegiar a coletividade face à individualidade, onde tenderá a satisfazer as necessidades coletivas; e ainda a formação incidir maioritariamente nos interesses da organização, o que contribuirá para a sua subsistência, crescimento ou lucro⁸ (D’Hainaut, L. & Vasamillet, C., 1997).

A definição dos objetivos estratégicos propostos para a formação “implica, para além da decisão da hierarquia sobre a dimensão e contornos gerais da ação a desenvolver, a afetação de recursos à formação e aos trabalhos técnicos a realizar para a análise da organização tendo em vista a transformação das políticas em objetivos mais concretos” (Cardim, 2012, p. 16).

1.3.2. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)

A segunda fase do processo é o LNF que se materializa numa investigação por inquérito à organização (Cardim, 2012, p. 17). Quer a formação seja ministrada por uma entidade externa ou interna à instituição, “a perfeita compreensão das necessidades de

⁷ Para complementar a ideia, “*For instance, in scientific and research organizations devoted to life sciences, these influences are due to fast technological developments in frontier areas like biotechnology, bioinformatics, biochemistry and microbiology. The challenges opening up provide a wide range of opportunities subject to the acquisition of relevant skills, knowledge and concepts. Realizing the need for HRD support, most scientific institutions have taken up a facilitating role in providing infrastructure and academic training support to clientele groups.*” (Rajeev, P., Madan, M. S. & Jayarajan, K., 2009, p. 272).

⁸ Anexo C.

formação dos formandos-alvo e da sua realidade no dia-a-dia de trabalho é crucial para o sucesso da ação” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001, p. 242).

O LNF serve exatamente para identificar de uma forma concreta as reais necessidades de formação, “a sua localização profissional e orgânica e a respetiva extensão e profundidade, de modo a permitir a posterior tradução em atividades formativas” (Cardim, 2012, p. 17). De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2001), é também nesta fase que se definem os critérios de avaliação, possibilitando a medição da eficácia da ação formativa após o seu término.

1.3.3. Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação

Na elaboração da proposta de formação deve-se procurar definir se as medidas formativas irão fazer face a necessidades imediatas ou a necessidades futuras, tendo em conta a evolução das necessidades. De acordo com D`Hainaut, L. & Vasamillet, C. (1997, p. 72), “muitas empresas têm uma política de formação a curto prazo mas algumas, principalmente as que possuem mais meios e maior dinamismo, preparam o seu pessoal para a evolução, a longo prazo, das tecnologias ou da comercialização”.

Nesta fase, inicia-se a elaboração da proposta para o plano de formação, tendo como base a política de formação e o LNF definidos anteriormente. A forma como a ação de formação irá decorrer é definida, isto é, irão ser definidos métodos pedagógicos de trabalho, técnicas e meios a utilizar, seguindo uma linha sequencial devidamente estruturada. Esta proposta, após elaborada, fica a aguardar aprovação pela entidade competente para tal⁹. A referir ainda que no relatório de necessidades de formação deverá constar um conjunto de propostas fundamentadas da análise efetuada (Cardim, 2012).

1.3.4. Desenvolvimento da ação formativa

Realizadas as três fases anteriores, na quarta tem lugar a efetiva materialização da ação de formação, onde se inclui também a preparação de cada uma das mesmas (Cardim, 2012). De acordo com Camara, Guerra & Rodrigues (2001, p. 424), “nesta fase o objetivo é introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento”. Após o término de um ato formativo deverá ainda ser efetuada a sua validação, apenas assim é possível identificar aspetos ou áreas a melhorar (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001).

⁹ Anexo D.

1.3.5. Controlo da ação formativa: a avaliação

Nesta quinta e última fase irá ser feito o controlo da ação formativa, que inclui as atividades designadas por “avaliação da formação”. Esta avaliação tem como propósito obter informação que permita à gestão de topo ponderar se é exigível um novo plano ou não, tendo em conta que poderá ser necessário haver novo LNF (Cardim, 2012).

De acordo com o autor Kirkpatrick (1959) a avaliação dos resultados da formação deverá ser efetuada tendo em conta quatro níveis:

- **Reação:** Envolve perceber a opinião dos formandos acerca das envolventes da formação como por exemplo o tema, o formador ou as opções pedagógicas;
- **Aprendizagem:** Avalia a aquisição de conhecimentos dos formandos e em que medida os conteúdos aprendidos originaram modificação de desempenho;
- **Comportamento:** Mede o nível de conhecimentos obtidos que foram materializados no contexto de trabalho;
- **Resultados:** O objetivo deste último nível é entender de que forma esta aquisição de conhecimentos influenciou os resultados da organização.

Nas empresas onde existe formação permanente, o mais usual é repetirem-se os planos com base em análises de períodos anteriores ou no *feedback* dado, quer pelos responsáveis pela formação, quer pelos próprios formandos (Cardim, 2012).

O grande objetivo desta fase é fornecer informação acerca de cada uma das fases anteriores do processo de formação, o que irá permitir uma visão alargada sobre se será necessário haver reformulação do processo com vista ao aperfeiçoamento dos resultados (Cardim, 2012).

CAPÍTULO 2

A FORMAÇÃO NA GNR – CFS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

2.1. Introdução

No capítulo anterior foi abordado o tema da formação, na sua generalidade, demonstrando a sua crescente importância para a criação de valor numa organização. Virando a página para a organização em estudo, a GNR é definida como sendo uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa¹⁰.

Neste contexto, a GNR promove várias formações anuais internas e externas para os seus quadros, entre as quais o CFS para o serviço de Admil. O presente capítulo irá debruçar-se na forma como a GNR encara a formação e a utiliza como instrumento essencial na prossecução dos objetivos institucionais e ainda como está estruturado o CFS-Admil.

2.2. Formação profissional na GNR

De acordo com o Glossário de Conceitos e Termos de Formação, de Educação, de Treino e de Doutrina da GNR (2008a, p. 78), a formação profissional pode ser definida como o “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões”.

No âmbito da GNR (2008a, p. 1-1), a formação é entendida como o “conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento, exigidos para o exercício das funções próprias do militar, nas mais diversas áreas de atuação, permitindo assim a prossecução dos objetivos estratégicos, no âmbito da Missão Geral da GNR”.

Neste sentido, numa outra publicação, nas Bases Gerais da Formação da Guarda Nacional Republicana (BGFGNR) (2008b, p. 1-1), vem definido e esquematizado o

¹⁰ Cfr. Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

sistema de formação da GNR¹¹, sendo este o “conjunto estruturado de atividades, princípios, mecanismos de coordenação, regras e normas que estabelece e regula o desenvolvimento do processo formativo, educacional e de treino dos militares da GNR”.

Esta formação deverá ser vista como um recurso para atingir objetivos e metas estrategicamente delineadas, tais como: melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade, melhorar a preparação do militar para o desempenho da função e diminuir ou eliminar pontos fracos e reforçar competências.

Para a formação ter eficácia, esta deverá colmatar as necessidades dos utentes dos recursos formados, sendo estes no caso da GNR, os Comandos Funcionais. Por conseguinte, “ao proporcionar pessoal bem formado e preparado, em função das missões e atribuições sectoriais ou locais, o sistema da formação está a concorrer, de forma decisiva, para a boa prossecução das missões e objetivos superiormente fixados à Guarda Nacional Republicana.” (BGFGNR, 2008b, p. 2-1).

A formação na GNR está estruturada e pode ser ministrada através de cursos, tirocínios, estágios e treino¹². Os cursos são divididos em cursos de formação inicial, cursos de promoção, cursos de especialização e cursos de qualificação¹³.

A formação inicial destina-se a facultar preparação militar e conhecimentos técnico-profissionais ou para o exercício de funções de categoria superior¹⁴ (como é o caso do CFS); os cursos de promoção destinam-se a preparar o militar para o desempenho de funções mais exigentes e de maior responsabilidade¹⁵; os cursos de especialização e de qualificação destinam-se a militares que queiram obter ou complementar conhecimentos técnico-profissionais para auxiliar no exercício de funções onde são requeridos conhecimentos mais específicos¹⁶.

¹¹ Anexo E.

¹² Cfr. Art. 142º, n.º 3 do EMG NR (Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana), aprovado pelo Decreto-Lei (DL) n.º 30/2017, de 22 de março.

¹³ Cfr. Art. 143º, n.º 2 do EMG NR, aprovado pelo DL n.º 30/2017, de 22 de março.

¹⁴ Cfr. Art. 143º, n.º 2, a) do EMG NR, aprovado DL n.º 30/2017, de 22 de março.

¹⁵ Cfr. Art. 143º, n.º 2, b) do EMG NR, aprovado pelo DL n.º 30/2017, de 22 de março.

¹⁶ Cfr. Art. 143º, n.º 2, c) do EMG NR, aprovado pelo DL n.º 30/2017, de 22 de março.

2.2.1. Modelo Global de Formação

Todas as organizações que ministram algum tipo de formação deverão ter um modelo formativo a seguir nas ações formativas. Na GNR, o modelo global de formação¹⁷ proporciona qualidade das ações formativas na GNR, sendo os intervenientes deste modelo os seguintes:

Sistema de Formação: Funciona para dar assistência técnica, proporcionando aos formandos a preparação necessária para desenvolverem capacidades e competências exigidas no desempenho das suas tarefas;

Comandos Funcionais: Fixam objetivos a atingir e serão os utentes deste sistema de formação;

Militares: São os formandos e os alvos da formação.

Para melhor compreensão do espectro de atuação de cada órgão, dentro destes diferentes participantes do sistema de formação da GNR, identificam-se as suas atribuições e responsabilidades.

2.2.1.1. O Sistema de Formação

O Sistema de Formação é composto por um órgão ao nível da Estrutura de Comando da GNR¹⁸. Esta estrutura é composta pelo Comando da Guarda e pelos órgãos superiores de comando e direção¹⁹.

O Comando da Guarda é composto pelo Comandante Geral (CG) e 2º CG da GNR, pelo Órgão de Inspeção²⁰, pelos Órgãos de Conselho²¹ e pela Secretaria-Geral²².

¹⁷ Apêndice A.

¹⁸ Anexo F.

¹⁹ Cfr. Art. 21º, n.º 1 da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁰ Cfr. Art. 27º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²¹ Cfr. Art's. 28º, 29º e 30º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²² Cfr. Art. 31º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

Quanto aos órgãos superiores de comando e direção, estes são compostos pelo Comando Operacional²³, pelo Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI)²⁴ e pelo Comando da Doutrina e Formação (CDF)²⁵.

Dentro do Comando da GNR, o CG é o responsável máximo pela formação²⁶, enquanto nos órgãos superiores de comando e direção quem tem essa atribuição é o CDF²⁷, que assegura o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios de doutrina e formação de todo o efetivo. A este nível é definida a estratégia global de todos os projetos e atividades em que a GNR participa, são definidos projetos organizacionais e são fixados os objetivos gerais e específicos.

Estes órgãos estabelecem a política de formação da GNR, aprovam o orçamento da formação e o Plano Anual de Formação (PAF)²⁸ e, ainda, acompanham o desenvolvimento da formação através da utilização de indicadores de desempenho²⁹ (BGFGNR, 2008).

2.2.1.2. Comandos Funcionais³⁰

Nos Comandos Funcionais são difundidas as diretivas setoriais e são fixados os objetivos parcelares. São estes órgãos que fazem o LNF, a especificação dos cargos das respetivas áreas, ajudam na elaboração de perfis profissionais assim como na sua validação, colaboram na especificação de funções atribuíveis ao desempenho, e ainda acompanham o desenvolvimento da formação através da utilização de indicadores operacionais (BGFGNR, 2008b).

²³ Cfr. Art. 32º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁴ Cfr. Art. 33º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁵ Cfr. Art. 34º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁶ Cfr. Art. 23º da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁷ Cfr. Art. 34, n.º 1 e n.º 3 da LOGNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

²⁸ O PAF “integra os instrumentos de planeamento da Guarda Nacional Republicana e articula-se com o respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Plano de Atividades, contemplando todas as atividades que se reportam ao planeamento da Formação Interna e Externa” (GNR, 2012, p. 6).

²⁹ Anexo G.

2.2.1.3. Militares (Recursos Humanos)

Aos RH incumbe adquirir competências e capacidades necessárias para atingir os objetivos estipulados superiormente. É ainda seu dever aplicar as competências e capacidades desenvolvidas durante a formação, e adotar uma postura de iniciativa e dinamismo perante a mesma³¹ (BGFGNR, 2008b).

2.2.2. Operacionalização do Ciclo de Produção da Formação

A interação entre os vários agentes do Modelo Global de Formação, pode referir-se como sendo a operacionalização do ciclo produtivo da formação. Esta forma operativa segue um formato lógico e sequencial, com a finalidade de obter os melhores resultados formativos possíveis.

O primeiro passo é precisamente o levantamento de necessidades em matéria de RH feito pelos comandos funcionais, os utentes da formação. Caso estes não consigam resolver o problema entre si, este é apresentado ao CARI, nomeadamente à Direção de RH (gestores da formação), sendo que se não tiver os RH solicitados irá iniciar a formação necessária para responder a estas necessidades (BGFGNR, 2008b).

Após terem sido identificadas as diferentes necessidades, estas são “inscritas no plano de formação e, no quadro de especialidades/qualificações do antecedente existentes e equacionadas, (...) pelo que, deverá já estar levantado o curso adequado, ou, sendo uma nova necessidade, dará origem, novamente, a este tipo de trabalho (levantamento dos perfis profissionais e de formação)” (BGFGNR, 2008b, p. 2-8).

A Escola da Guarda (EG) materializa-se na entidade formadora, juntamente com os seus Centros de Formação de Portalegre e o Centro de Formação da Figueira da Foz. Após o término do curso, o órgão de avaliação e controle do CDF é competente e responsável por fazer a avaliação e certificação de capacidades e competências derivantes de cada processo formativo.

2.3. O CFS

O CFS insere-se no âmbito dos cursos de formação iniciais que a GNR tem à disposição dos seus militares, e deverá constar no Plano Anual de Formação, na área

³¹ Por exemplo, através de investimento na autoformação, o que levará a um desenvolvimento de conhecimentos e competências do indivíduo (BGFGNR, 2008).

destinada à formação³². Para o curso ser realizado é necessário haver proposta do Comandante do CARI que envia para aprovação ao CG da GNR e deste é remetida para o CDF³³. A organização, planeamento e execução do curso são da responsabilidade da EG e do CDF³⁴.

De acordo com o Regulamento do Curso de Formação de Sargentos (RCFS) este curso tem como finalidade formar sargentos para o desempenho das funções de comando de postos, adjunto de comando de postos, comando de subunidades elementares operacionais, adjunto de comando de subunidade, exercício de funções administrativas, logísticas, de instrução e outras de natureza equivalente³⁵.

Este curso tem a duração de dois anos letivos, sendo que no 1º ano é ministrado a parte teórica e alguma parte prática e no 2º ano apenas parte prática de estágio nas unidades. Durante estes dois períodos escolares a formação é ministrada na EG, à exceção dos formandos dos serviços, onde poderão ter instrução nas respetivas chefias. O estágio, que decorre no 2º ano do curso, procura a aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos durante o 1º ano e proporciona contacto com as tarefas realizadas nas várias unidades ou órgãos da GNR³⁶.

O 2º ano tem como principais objetivos a complementaridade da formação técnica e tática apreendida durante o 1º ano e corresponde a uma formação em exercício, proporcionando contacto com as funções e tarefas de um sargento, de acordo com a especialização funcional³⁷. Este estágio decorre nas principais unidades, órgãos ou serviços onde possam vir a desempenhar funções no futuro³⁸.

Durante a formação existem dois intervalos pedagógicos, com a duração de uma semana³⁹, que têm como finalidade fazer uma avaliação classificativa dos formandos⁴⁰.

No que se refere ao plano curricular de cada área, pode-se referir que “o plano curricular do CFS está concebido de forma a constituir no seu conjunto um todo coerente

³² Cfr. Art. 4º, n.º 4 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³³ Cfr. Art. 4º, n.º 1 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³⁴ Cfr. Art. 4º, n.º 2 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³⁵ Cfr. Art. 2º, do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³⁶ Cfr. Art. 8º, do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG.

³⁷ Cfr. Art. 9º, n.º 1 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³⁸ Cfr. Art. 9º, n.º 5 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

³⁹ Cfr. Art. 9º, n.º 9 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

⁴⁰ Cfr. Art. 9º, n.º 10 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

e integrado, numa perspetiva de formação contínua e progressiva da carreira do Sargento da Guarda” (GNR, 2015, p. 6). Este plano curricular assenta em três componentes formativas: Comum (CFCo), Especialidade (CFE) e Complementar (CFCm)⁴¹.

Depois de elencada a principal estrutura do curso, importa agora verificar como está estruturado o plano curricular do CFS-Admil.

2.3.1. O CFS-Admil

Este curso pode ser frequentado por guardas, guardas-principais, ou cabos da GNR que tenham sido admitidos à frequência do curso⁴². Poderá ocorrer o caso em que alguns cabos que frequentam o curso já pertençam ao serviço de administração, tendo assim, teoricamente, maiores conhecimentos do que os guardas ou cabos que ainda não tiveram contacto com as matérias relacionadas com este serviço.

Já elencadas as principais generalidades do CFS, importa ter em conta as três componentes formativas desta especialização em Admil.

2.3.1.1. Componente Formativa Comum

Esta componente formativa de regime presencial, como o próprio nome indica, é comum a todas as armas e serviços do CFS uma vez que engloba matérias importantes a todos os sargentos⁴³. Apesar de ser comum a todos os formandos, dentro de cada módulo poderá variar o n.º de horas (h) de cada Unidade Curricular (UC), dependendo da arma ou serviço em questão. Esta primeira fase respeitante a todos os formandos é composta por quatro módulos, a saber: módulo de formação militar e policial; módulo de formação jurídica; módulo de formação geral; e módulo de formação de aptidão física e tiro.

No que respeita ao módulo de formação militar e policial, este é composto pelas UC's: Ética Militar, Liderança e Comando (25h); Ordem Unida (25h); Legislação Militar (25h); Tática das Forças de Segurança I (25h); Legislação Policial e Rodoviária (25h); e Métodos de Instrução (35h). Este módulo perfaz um total de 160h presenciais.

O segundo módulo é o módulo de formação jurídica, e engloba as UC's: Direito Disciplinar (25h); Noções de Direito e Direitos Fundamentais (25h); Direito

⁴¹ Cfr. Art. 7º, n.º 3 do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG

⁴² Cfr. Art. 3º do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG.

⁴³ Anexo H.

Administrativo (25h); e Direito Penal e Processual Penal I (35h). A totalidade das UC's deste módulo perfazem um total de 110h presenciais.

No terceiro módulo, o módulo de formação geral, são ministradas UC's de caráter mais geral, de várias áreas importantes a saber: Comunicações e Sistemas de Apoio à Atividade Operacional I (25h); Administração de Recursos Internos (45h); Informática I (25h); Comunicação e Gestão de Conflitos (30h); e Inglês I (50h). Este módulo tem a duração de 175h presenciais.

Por último, o quarto módulo corresponde à formação de aptidão física e tiro, onde se ministram as UC's: Armamento e Tiro (25h); Educação Física e Desportos (85h); e Luta e Defesa Pessoal (25h). Neste último módulo, os formandos dos serviços têm menor carga horária do que os das armas (menos 50h). O somatório das UC's deste módulo perfaz um total de 135h presenciais. Para o serviço de Admil, a totalidade desta componente formativa perfaz um total de 580h presenciais.

2.3.1.2. Componente Formativa da Especialidade

Esta é a componente formativa onde existem mais diferenças entre as armas e serviços, uma vez que se materializa nas UC's específicas de cada curso⁴⁴. Para esta investigação, importa apenas referir as áreas de formação do curso de Admil. Neste caso, durante esta fase de especialização, vêm vertidas as áreas: Gestão de Recursos Humanos (GRH); Gestão de Recursos Financeiros (GRF); Gestão de Recursos Logísticos (GRL); Contabilidade Analítica de Gestão (CAG); Sistema de Normalização Contabilística (SNC) II; Fiscalidade; e Gestão.

O CFS-Admil privilegia as três grandes áreas do serviço administrativo: GRH, GRF e GRL, tendo para o efeito atribuído um coeficiente maior, importante na ponderação da média final de curso. A GRH é a área com maior ênfase, onde são ministradas 90h presenciais. A GRF e GRL são ministradas 85h presenciais.

Grande parte desta formação específica foca-se assim em conteúdos formativos teóricos e práticos, envolvendo-se em procedimentos administrativos informáticos e físicos como, por exemplo, o conhecimento de plataformas eletrónicas: o programa de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado (GeRFiP)⁴⁵, Vortal ou AS400.

⁴⁴ Anexo I.

⁴⁵ GeRFiP: Plataforma eletrónica onde é feita a gestão orçamental, financeira, patrimonial e logística da GNR.

A CAG é o ramo da contabilidade que analisa mapas e quadros organizacionais, tais como balanços, demonstrações de contas e de fluxos de caixa, por forma a fornecer informações pertinentes que vão permitir o apoio à tomada de decisão. Esta UC tem a duração de 50h.

Outra matéria alvo de formação é o SNC II (60h), que se foca na normalização contabilística da informação financeira da GNR, integrando-se no SNC-AP⁴⁶, após ter sido revogada a utilização do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).

Por último, as duas últimas UC's são Fiscalidade, em que são ministradas 50h, e Gestão, onde são ministradas outras 50h.

Enquanto que os formandos de armas têm 420h desta componente, o pessoal de Admil perfaz um total de 470h (mais 50h), o que faz com que esta peça estruturante do curso tenha mais peso formativo para o pessoal dos serviços.

2.3.1.3. Componente Formativa Complementar

Esta componente é também comum a todos os formandos⁴⁷. Tem apenas 50h presenciais e destina-se a facultar tempo necessário para situações relacionadas com o curso, estando estas horas à disposição do comando. Durante este tempo serão também realizadas palestras e visitas de estudo, que estejam no âmbito do curso e sejam importantes na formação dos sargentos da GNR. Com esta última componente, termina assim o plano curricular do CFS-Admil, que perfaz no total 1100h.

⁴⁶ SNC-AP: Sistema de Normalização Contabilístico da Administração Pública. Aprovado pelo DL n.º 192/2015, de 11 de setembro, que revoga o Plano Oficial de Contabilidade Pública e estabeleceu um novo referencial contabilístico aplicável a partir do dia 1 de janeiro de 2017. Posteriormente, sentiu-se necessidade de prorrogar a entrada em vigor deste DL, através do DL n.º 85/2016 de 21 de dezembro, para 1 de janeiro de 2018.

⁴⁷ Anexo J.

PARTE II – PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1. Introdução

Depois de concluído o enquadramento teórico do trabalho, apresenta-se agora a metodologia e procedimentos utilizados durante esta investigação.

De acordo com Sarmiento (2013, p. 208), metodologia significa “descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos no trabalho”.

Relativamente ao procedimento adotado, Quivy & Campenhoudt (2008, p. 19) afirmam “que consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação”.

Assim, este capítulo irá descrever o método e procedimento que irá ser abordado na presente investigação, bem como as técnicas e meios empregues. Irá ainda ser referido o local e data da recolha de dados, a caracterização da amostragem, os procedimentos de recolha utilizados e as ferramentas informáticas usadas.

3.2. Método de abordagem da investigação e justificação

Segundo Sarmiento (2013, p. 8), o método científico corresponde ao “conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”. Esta investigação teve como base o modelo hipotético dedutivo de Karl Popper, onde são formuladas hipóteses ou conjecturas que posteriormente irão ser refutadas ou verificadas (Popper, 2004).

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008), uma ótima forma de iniciar um trabalho de investigação é começar por referir o projeto de investigação sob a forma de uma questão inicial, ou PPI. Seguidamente à elaboração desta questão, serão elaboradas hipóteses de investigação, a testar posteriormente com os dados recolhidos no trabalho de campo.

Desta forma, o método acima mencionado “é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses” (Sarmiento, 2013, p. 9). Estas hipóteses levantadas irão ser respondidas através de um

outro método complementar, o método inquisitivo, que recorre a interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013), sendo que neste caso irão ser utilizadas entrevistas para o efeito.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Nesta investigação utilizaram-se várias técnicas, procedimentos e meios, tendo como corrente de pensamento o descrito nas obras de Quivy & Champenhout (2008) e Sarmiento (2013). Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), o procedimento científico é a descrição dos princípios postos em prática, isto é, a forma como se progride ao encontro dos objetivos da investigação. Estes autores definem três princípios base independentes: rutura⁴⁸, construção⁴⁹ e verificação⁵⁰, garantindo a veracidade da investigação.

De acordo com Sarmiento (2013, p. 16), “o investigador terá de recolher dados primários, após concluir que os dados secundários não permitem a informação necessária à prossecução dos seus objetivos de investigação”. Neste sentido, para recolher os dados e a informação necessária do trabalho de campo utilizaram-se as entrevistas por questionário e a análise documental, possibilitando uma complementaridade dos dados e informação obtida.

Nesta investigação não foram utilizados inquéritos devido a esta ser uma análise qualitativa e, por isso, pretendiam-se informações mais ricas e substanciadas, o que a partir de inquérito não seria possível.

3.3.1. Entrevistas

⁴⁸ “Consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão que compreendemos as coisas. A rutura é, portanto, o primeiro ato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

⁴⁹ “A rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

⁵⁰ “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

No sentido do descrito anteriormente, utilizou-se o método das entrevistas por questionário por ser um dos diferentes métodos possível de recolha de informações e por ser aquele que mais se adequava à informação que se pretendia obter.

Desta forma, segundo Sarmento (2013, p. 28), esta utilização veio “explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial”. As entrevistas efetuadas foram do tipo não estruturado, desta forma o entrevistado “fala livremente sobre o tema e sobre os vários assuntos relacionados” (Sarmento, 2013, p. 34).

No que se refere ao procedimento utilizado para a elaboração das entrevistas, tomou-se como base o referido por Quivy & Campenhoudt (2008) e Sarmento (2013). Assim, foi feito um trabalho prévio de recolha de informação acerca do tema em investigação, que se procurou aprofundar e consolidar através da informação vinda dos vários entrevistados.

Após os passos descritos em cima, foi desenvolvido o guião⁵¹ inicial da entrevista. Este guião deve ser validado “com pelo menos quatro especialistas” (Sarmento, 2013, p. 35). Esses especialistas foram: a Professora Doutora Manuela Sarmento, o Capitão de Infantaria da GNR João Gonçalves, a Capitã de Admil da GNR Lúcia Magalhães e a Alferes de Admil da GNR Filipa Silva. Após a análise ao guião inicial foram feitas as devidas correções ao nível da construção frásica e da sequência das questões, proporcionando assim uma otimização da qualidade do guião e consequentemente da entrevista.

Depois das correções efetuadas foi realizado o “pré-teste à entrevista definitiva, a pelo menos duas pessoas da amostra” (Sarmento, 2013, p. 35). Este teste foi feito pelo Capitão de Infantaria da GNR João Gonçalves e pela Capitã de Administração da GNR Lúcia Magalhães, sendo que não foram feitas mais alterações ao guião, tornando-se no guião definitivo constante no Apêndice B.

Quanto ao modo, as entrevistas feitas podem ser classificadas como presenciais, assegurando assim que as questões fossem verdadeiramente respondidas pela pessoa em questão, garantindo a veracidade das respostas.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008) após feitas as entrevistas serão analisados os dados recolhidos de uma forma sistemática e crítica, testando as hipóteses de investigação.

⁵¹ “É um instrumento para a recolha de informações na forma de texto, que serve de base à realização da entrevista propriamente dita” (Sarmento, 2013, p. 31).

3.3.2. Local e data da pesquisa e recolha de dados

De acordo com Sarmento (2013, p. 16), os dados “são valores discretos, que são registados, podem ser relacionáveis entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento”.

Relativamente à data da recolha de dados, esta decorreu entre os meses de fevereiro a maio de 2017, inclusive. Esta busca de informação foi feita em diversos locais, tendo sempre em conta a prossecução dos objetivos da investigação. No que se refere à recolha de bibliografia utilizada para dar o enquadramento teórico à presente investigação, foi realizada maioritariamente na EG em Queluz, na Biblioteca da AM em Lisboa e Amadora e ainda na Biblioteca Municipal de Tomar, em Tomar. Esta pesquisa documental foi complementada com a pesquisa e recolha de trabalhos científicos disponíveis em plataformas eletrónicas próprias para esse efeito. Dessas plataformas podem-se destacar a EBSCO⁵² e o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal.

A informação acerca da formação na GNR foi maioritariamente retirada de bases legais e/ou documentos internos da GNR, tais como o Despacho n.º 78/15-OG que prevê o Regulamento do Curso de Formação de Sargentos ou o Despacho de 26 de junho de 2008 que prevê as BGFGNR.

As entrevistas foram executadas em abril de 2017, em vários U/E/O, dependendo de onde o militar a entrevistar estava colocado. Desta forma, houve duas deslocações até ao CARI, uma à Unidade de Controlo Costeiro (UCC), uma ao Comando-Geral, nomeadamente à Secretaria-Geral da Guarda (SGG) e outra à Unidade de Apoio Geral (UAG). Foi ainda feita uma entrevista na EG.

3.4. Amostragem: composição e justificação

No presente trabalho, de acordo com o procedimento e técnicas utilizadas, a escolha da população pode ser definida como o “conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou interferir” (Sarmento, 2013, p. 75). Neste âmbito, e de acordo com a mesma autora, uma “amostra é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmento, 2013, p. 75).

⁵² *EBSCOhost databases are the most-used, premium online information resources for tens of thousands of institutions worldwide, representing millions of end users. Cfr. <http://https://www.ebscohost.com/>, disponível em 21 de março de 2017.*

Desta forma, a escolha da população foi feita tendo em conta duas categorias militares: de oficiais (**Parte A**) e de sargentos, sendo que esta última foi subdividida em sargentos do quadro de administração (**Parte B**) e os próprios furriéis (formandos) do CFS-Admil (**Parte C**), tal como apresentado no Apêndice D.

Relativamente à amostragem, pode-se dizer que foram “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p. 84).

Desta forma, relativamente à **Parte A** foram escolhidos intencionalmente 3 oficiais que estão ou estiveram ligados ao CFS-Admil. Esta ligação é feita porque durante o 2º ano do curso, na fase do estágio, os furriéis de administração passam por diversas unidades, ficando sempre à responsabilidade do oficial.

Estes oficiais foram o Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF) da Secretaria-Geral da Guarda, o Chefe do Centro de Reabastecimento da Unidade de Apoio Geral, e o Adjunto da SRLF da Unidade de Controlo Costeiro (UCC).

Desta forma, foi possível partilhar a experiência e o conhecimento que estes superiores hierárquicos tiveram dos formandos, uma vez que houve contacto próximo com estes militares durante o seu período de formação. Assim, conseguiram-se observar lacunas, principais dificuldades e os principais problemas encontrados pelos instruendos durante o curso, o que, de acordo com o objetivo da investigação, é essencial perceber por forma a tentar melhorar ou corrigir estes problemas.

No que se refere à **Parte B**, relativa à classe de sargentos pertencentes ao quadro, estes totalizaram 5 entrevistas. Tal como referido anteriormente, esta classe foi dividida em sargentos pertencentes ao quadro e os furriéis em curso (**Parte C**) tendo sido feitas 4 entrevistas a estes últimos. Assim, referem-se de seguida os entrevistados: Chefe de equipa da Repartição de Processamento de Dados da Divisão de Abonos, Adjunto do Núcleo de Gestão Orçamental da EG, Formador do CFS da EG, Chefe do Núcleo de Apoio da DRF, Adjunto de Chefe de Repartição da DRL do CARI, e os 4 furriéis em curso de formação.

No que refere ao motivo de escolha da amostra relativamente à **Parte B**, foi feita de acordo com a experiência de orientação destes militares com mais anos de serviço, uma vez já acabaram o curso há alguns anos. Desta forma, é possível obter informação e compreender a forma como o curso era ministrado antigamente e se as principais dificuldades e lacunas ainda estão presentes. Esta escolha de entrevistados também permite saber a sua opinião relativamente à formação do quadro da sua classe, uma vez

que acompanham e são também responsáveis pela aprendizagem dos formandos na 2ª fase do curso de uma forma muito próxima.

Por fim, relativamente à **Parte C**, as entrevistas tiveram como objetivo perceber de quem está neste momento a receber a formação quais são as principais dificuldades formativas do CFS-Admil, os maiores problemas de âmbito geral ao curso, assim como os seus principais pontos fortes e vantagens. Dos 8 furriéis pertencentes neste momento ao CFS-Admil, foi conseguida uma amostra de 50%.

3.5. Procedimentos de recolha de dados e análise

Neste subcapítulo pretende-se elencar os procedimentos, técnicas e ferramentas de recolha de dados que foram utilizados tanto para os obter como para os analisar.

A respeito das entrevistas, pode-se salientar o envio prévio da Carta de Apresentação⁵³, juntamente com o guião da entrevista, por forma a elucidar o indivíduo a ser entrevistado acerca do tema que se pretende investigar, motivo pela qual se deu a génese desta investigação e o que se pretende obter com a entrevista.

As entrevistas foram gravadas através da utilização do gravador do telemóvel, tendo o entrevistado previamente dado autorização para tal, e posteriormente foram tratadas por forma a eliminar erros gramaticais e/ou construções frásicas.

3.6. Programas informáticos utilizados

Nesta investigação foram utilizados vários programas informáticos cuja aplicação se tornou necessária para a elaboração do trabalho. À partida, pode-se logo referir que o *software* utilizado para a redação foi o *Microsoft Word* (AM, 2013), versão 2013. Dentro deste *Office* pode-se ainda destacar o *Microsoft Excel*, versão 2013, que foi utilizado para construção de tabelas e gráficos. Por fim, como plataforma de gestão bibliográfica foi utilizado o *software Mendeley*.

⁵³ Apêndice C.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Introdução

No presente capítulo irão ser apresentados os dados do trabalho de campo efetuado (entrevistas), os resultados a que se chegou e posteriormente a respetiva análise e discussão (Sarmento, 2013).

A análise e discussão do trabalho empírico irá ser feita individualmente, isto é, irá ser feita uma análise pergunta a pergunta, apresentando-as pela mesma ordem que foi utilizada na entrevista.

4.2. Análise das entrevistas

Depois de transcritas as entrevistas e depois da respetiva leitura das mesmas, iniciou-se a análise aos dados obtidos junto dos militares entrevistados, constando a caracterização dos entrevistados no Apêndice D do presente trabalho. Para proceder a esta mesma análise foi utilizada a metodologia de Sarmento (2013).

Nesta análise efetuou-se primeiramente uma leitura vertical⁵⁴ e de seguida uma leitura horizontal⁵⁵. De seguida foram identificados segmentos de conteúdo em cada questão, criando as unidades de registo⁵⁶ (UR). A estas UR foram associadas unidades de contexto⁵⁷, conforme a codificação cromática e alfanumérica dada às entrevistas, expressa no Apêndice E. Após elaborada a análise das entrevistas iniciou-se a construção de matrizes que expressam as unidades de contexto e UR referentes a cada uma das questões.

⁵⁴ Uma leitura vertical é, de acordo com Sarmento (2013), uma leitura da totalidade das entrevistas por forma a entender e compreender o conteúdo e pertinência do discurso de cada entrevistado, permitindo definir cada pergunta através de uma categoria e respetivas subcategorias.

⁵⁵ De acordo com Sarmento (2013), uma leitura horizontal corresponde à leitura das várias respostas, para cada pergunta, de cada entrevistado, permitindo assim classificar e categorizar as respostas.

⁵⁶ São afirmações que podem ser comparadas e que possibilitam ligar as várias respostas obtidas (Sarmento, 2013).

⁵⁷ Segmentos de texto onde as unidades de registo são verificadas (Sarmento, 2013).

No seguimento do processo analítico foi construída a Tabela 1, expressando para cada pergunta a sua categoria, unidades de registo, unidades de enumeração⁵⁸ (UE), e os resultados. Para fazer a análise quantitativa procurou-se verificar se determinados conteúdos estavam presentes, ou não, nas respostas dos entrevistados. Foram associadas categorias e subcategorias às UR e procedeu-se ao cálculo das frequências com que determinada subcategoria de determinada UR é registada.

⁵⁸ As UE “são aritméticas e contam o número de vezes que se repete a unidade de registo (as frases) numa entrevista e/ou várias” (Sarmiento, 2013, p. 54).

Tabela n.º 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas.

Categorias	Subcategorias	UR	Entrevistados												UE	Resultado (%)
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12		
Questão n.º 1 – Nível de conhecimentos apresentados.																
Conhecimentos apresentados no final do curso	Nível Bom	1.A.1.		X	X		X		X	X		X	X		7	7/12 (58%)
	Nível Insuficiente	1.A.2.					X	X	X		X	X	X	X	7	7/12 (58%)
	Nível Suficiente	1.A.3.	X			X		X							3	3/12 (25%)
Questão n.º 2 – Principais pontos fortes e principais fragilidades.																
Forças e fragilidades	Pontos Fracos	2.A.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	12/12 (100%)
	Pontos Fortes	2.A.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	12/12 (100%)
Questão n.º 3 – Existência de desigualdades formativas no curso.																
Desigualdades formativas	Existência de desigualdades	3.A.1.	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	10	10/12 (83%)
	Inexistência de desigualdades	3.A.2.										X	X		2	2/12 (17%)
	Existência de desigualdades parciais	3.A.3.			X	X		X							3	3/12 (25%)
Questão n.º 4 – Conteúdos formativos a incluir, substituir ou a melhor desenvolver na formação.																
Análise de conteúdos formativos	Inclusão	4.A.1.			X					X		X		X	4	4/12 (33%)
	Substituição	4.A.2.			X	X						X		X	4	4/12 (33%)
	Melhor Desenvolvimento	4.A.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	11	11/12 (92%)
Questão n.º 5 – Existência de conteúdos formativos sem relevância para o serviço de administração militar.																
Relevância dos conteúdos formativos	Relevância	5.A.1.				X		X	X	X	X	X	X		7	7/12 (60%)

	Irrelevância	5.A.2.	X	X		X	X	X						X	6	6/12 (50%)
	Sem Opinião	5.A.3.			X										1	1/12 (8%)
Questão n.º 6 – Adequação da componente de formação em exercício da especialidade																
Grau de importância e respetiva carga horária	GRH, GRF e GRL	6.A.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			10	10/12 (83%)
	CAG	6.A.2.		X								X	X	X	4	4/12 (33%)
	SNC II	6.A.3.		X		X		X				X	X		5	5/12 (42%)
	Fiscalidade	6.A.4.	X	X				X		X	X	X		X	7	7/12 (60%)
	Gestão	6.A.5.	X					X		X	X	X	X	X	7	7/12 (60%)
Questão n.º 7 – Apropriabilidade da estrutura e da duração do curso																
Estrutura e duração do curso	Duração adequada	7.A.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		11	11/12 (92%)
	Duração Inadequada	7.A.2.												X	1	1/12 (8%)
	Estrutura Apropriada	7.A.3.	X	X	X		X			X			X		6	6/12 (50%)
	Deficiências Estruturais	7.A.4.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	11/12 (92%)
Questão n.º 8 – Contacto com a maioria das funções na 2ª fase do curso																
Contacto com as funções	Grande	8.A.1.			X	X			X			X	X		5	5/12 (42%)
	Pequeno	8.A.2.	X				X	X		X	X		X	X	7	7/12 (60%)
	Variável consoante a chefia	8.A.3.		X		X		X		X	X	X			6	6/12 (50%)

Fonte: Entrevista “A Formação na GNR - Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar” (2017).

4.2.1. Questão n.º 1

A questão n.º 1 é colocada da seguinte forma: **No final do curso os sargentos Admil apresentam-se com o nível adequado de conhecimentos para exercer as suas funções corretamente?**

Com esta pergunta pretendeu-se saber qual o nível de conhecimentos que os sargentos de Admil apresentam no final do curso, aquando da sua iniciação ao novo serviço. De acordo com a pergunta foram criadas as UR: “Nível Bom”; “Nível Insuficiente”; “Nível Suficiente”.

Tabela n.º 2 – Análise de conteúdo da questão n.º 1.

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão n.º 1 – No final do curso os sargentos Admil apresentam-se com o nível adequado de conhecimentos para exercer as suas funções corretamente?		
E1	1.A.3	“Acho que o nível apresentado é adequado. Existe um hiato de tempo entre a teoria e a prática, e isso é prejudicial para o formando. Os estágios são curtos períodos de tempo e há sempre dificuldades em adaptar-se ao trabalho, deveria haver maior ligação”.
E2	1.A.1.	“Para mim os militares acabam o curso com o nível desejado de conhecimento para exercer as suas funções. Ter um grande conhecimento no desempenho das funções só poderá acontecer com o tempo e experiência na própria função, pós-curso (...) vêm bem preparados no final do curso para desempenhar corretamente as suas funções”.
E3	1.A.1.	“O nível apresentado pelos militares que se apresentam após término dos CFS é bastante bom. Contudo, obrigatoriamente, após o início de funções numa SRLF, SRH ou outro órgão, tem de existir um período de adaptação a todos os níveis, quer ao nível técnico-profissional e quer ao nível militar e até pessoal”.
E4	1.A.3.	“Acho que não terminam o curso com o nível desejado mas sim com o nível possível de adquirir, tanto na parte teórica como na prática. Apresentam-se, por vezes, com algumas deficiências (...) estas lacunas são mais ao nível da parte teórica (...) as lacunas ao nível prático passam mais pela utilização das plataformas”.
E5	1.A.1.	“Apercebo-me variadas vezes que os militares oriundos do curso de cabos de administração têm uma familiaridade e uma noção maior em comparação aos outros, o que ajuda a que eles apresentem o nível desejado de conhecimento para exercer as suas funções corretamente”.
	1.A.2.	“(…) restantes formandos, que não tem qualquer tipo de bases, nota-se que vai dependendo de individuo para individuo”.
E6	1.A.2.	“(…) E a parte prática, em que não saem tão bem formados. Os horários não estão preparados para a parte prática. (...) É necessário aumentar algumas horas a nível prático e talvez retirar tempo a algumas matérias que para a função do sargento de administração pouco ou nada vai fazer falta”.
	1.A.3.	“A respeito da parte teórica, na minha opinião saem com conhecimentos suficientes para o exercício da função”.
E7	1.A.1.	“Sim (...) se o militar que foi ao curso de sargentos já trabalhava em abonos, aí vem preparado”.
	1.A.2.	“Se for oriundo da financeira ou da logística, quando passam por aqui é uma área nova, não vêm preparados e a formação não chega. Isto é uma área muito técnica e prática, e acho que na EG a matéria ministrada de abonos é muito teórica e só quando chegam aqui é que acabam por ficar a saber (...) se for um furriel oriundo das armas, mais difícil se torna”.

E8	1.A.1.	“Sim, acho que se apresentam com o nível desejado de conhecimentos”.
E9	1.A.2.	“Não concordo, no 1º ano dão-nos a teoria mas no que toca à parte prática existem lacunas, nomeadamente falando das plataformas essenciais ao serviço administrativo, como por exemplo o GeRFiP”.
E10	1.A.1.	“Com o nível de conhecimentos teóricos sim (...) ao nível de teoria o modelo é bom”.
	1.A.2.	“(…) Com o nível de conhecimentos práticos não, nessa parte o curso não é tão eficiente (...) na parte prática, mesmo depois para o desempenho da função existem lacunas essencialmente ao nível das plataformas, é a parte mais deficitária do curso”.
E11	1.A.1	“No que toca ao pessoal que já era de administração, possivelmente conseguirão exercer as bem as funções (...) no meu caso já era cabo de administração, já trabalhava com plataformas”.
	1.A.2	“No entanto, se fizermos um paralelismo entre a teoria e a prática, acho que deveriam dar mais formação a nível de plataformas (...) quem nunca teve contacto com este tipo de conhecimento é normal sentir mais dificuldades do que os outros que já eram de administração”.
E12	1.A.2.	“Sinceramente não (...) acho que ao nível teórico, a formação que temos em conjunto com as armas e restantes serviços não deveria ser tanta. Temos cadeiras como Código Penal e depois por exemplo não temos na segunda fase a continuação de Código do Procedimento Administrativo. Além de não haver prática, a carga horária é inferior há que temos de Código Penal, não faz sentido. Assim como ter ARI de uma forma tão genérica como tem o pessoal das armas não faz sentido, deveríamos começar já a dar de uma forma mais específica. O balanço final é que não”.

Fonte: Adaptado Sarmiento (2013).

No que concerne a esta questão pode-se verificar que existem divergências de pensamento entre os vários entrevistados, uma vez que existe a mesma incidência de resposta no “Nível Bom” e “Nível Insuficiente”, apresentando lacunas em uma ou mais áreas.

No que respeita sargentos acabados de terminar o curso terem um “**Nível Bom**” de conhecimentos para exercer a função, como referido acima, corresponde a 58% da opinião dos entrevistados. Um exemplo disso é o E2, que concorda que os sargentos “acabam o curso com o nível desejado de conhecimento para exercer as suas funções”, no entanto dá uma perspetiva de que “um grande conhecimento no desempenho das funções só poderá acontecer com o tempo e experiência na própria função, pós-curso”.

A opinião descrita acima é a mesma do E3, que refere que apesar do nível apresentado pelos sargentos ser bastante bom, “após o início de funções numa SRLF, SRH ou outro órgão, tem de existir um período de adaptação a todos os níveis, quer ao nível técnico-profissional e quer ao nível militar e até pessoal”. No entanto, o E5, E7 e E11 afirmam que os sargentos vêm preparados se o militar em questão já tiver sido cabo de administração a desempenhar funções do serviço. Nesse caso, os três têm opinião unânime, como o E5 refere, ele apercebe-se “variadas vezes que os militares oriundos do curso de cabos de administração têm uma familiaridade e uma noção maior em

comparação aos outros, o que ajuda a que eles apresentem o nível desejado de conhecimento para exercer as suas funções corretamente”.

Por outro lado, tal como referido no início, novamente 58% dos entrevistados não concordam com o bom nível de preparação e referem que estes apresentam um **“Nível Insuficiente”** de conhecimentos para exercer a função. Esta ideia é reforçada com a opinião unânime do E9, E10, E11 e E12 que destacam a falta de conhecimentos e preparação prática, nomeadamente ao nível das plataformas eletrónicas, como o GeRFiP.

Para além de não conhecerem ao nível prático as plataformas eletrónicas com as quais vão trabalhar, a opinião do E6 é que “é necessário aumentar algumas horas a nível prático e talvez retirar tempo a algumas matérias que para a função do sargento de administração pouco ou nada vai fazer falta”.

Noutra perspetiva, 25% dos entrevistados acredita que os sargentos se apresentam com um **“Nível Suficiente”** de conhecimentos. Esta opinião é corroborada pelo facto dos entrevistados acharem que ao nível da parte teórica se encontram preparados mas na prática não, ou ainda, tal como refere o E1, porque “existe um hiato de tempo entre a teoria e a prática, e isso é prejudicial para o formando. Os estágios são curtos períodos de tempo e há sempre dificuldades em adaptar-se ao trabalho, deveria haver maior ligação”.

4.2.2. Questão n.º 2

A questão n.º 2 é colocada da seguinte forma: **Quais os principais pontos fortes e as principais fragilidades do CFS-Admil?**

Esta pergunta pretende identificar as principais características positivas do curso de Admil, bem como as maiores fragilidades que o curso apresenta. De acordo com a pergunta foram criadas as UR: **“Pontos Fortes”** e **“Pontos Fracos”**.

Tabela n.º 3 – Análise de conteúdo questão n.º 2.

Questão n.º 2 – Quais os principais pontos fortes e as principais fragilidades do CFS-Admil?		
E1	2.A.1.	“Primeiramente acho que as disciplinas deveriam ser ministradas exclusivamente por oficiais, pontualmente ser coadjuvado com sargentos, para questões práticas (...) outra das fragilidades que encontro é que uns militares já têm formação em administração e outros não”.
	2.A.2.	“Quanto a pontos fortes acho que o curso está bem estruturado e tem a duração ideal”.
E2	2.A.1.	“As principais fragilidades é terem matérias muito específicas/genéricas que acabam por retirar algum tempo às que se focam no próprio curso e funções pós-curso (...) acabam por ser um pouco redundantes essas matérias comuns (...) a principal lacuna será essa, as matérias deveriam ser mais focadas e direcionadas para as funções que iram exercer depois do curso”.

	2.A.2.	“A nível de pontos fortes, em primeiro lugar será o contacto com a realidade, ou seja, o estágio (...) em segundo lugar a imensa procura nesta área (...) tanto a nível de professores como de militares a seguirem este curso, o número de indivíduos tem vindo a aumentar e isso é outro ponto forte do CFS-Admil”.
E3	2.A.1	“ (...) Uma das fragilidades (...) é também as aulas práticas, pois deveria ser possível utilizar as ferramentas em utilização na GNR em modo formação, como por exemplo o GeRFiP, a plataforma de contratação, entre outras (...) não é feita ligação entre o enquadramento teórico e a realidade da Guarda (...) maior adequação das aulas ao que é a realidade da Guarda e as funções que os futuros Sargentos irão desempenhar”.
	2.A.2.	“ (...) Um dos pontos mais fortes do CFS-Admil é a Formação em Exercício, permitindo (...) pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos (...) e filtrar o que é deveras importante e o que é acessório (...) a introdução de algumas aulas práticas durante a componente curricular também é um ponto forte do curso pois permite a que a matéria seja mais facilmente assimilada e consolidada. Outra grande vantagem (...) é o conhecimento da realidade de uma SRLF ou Secção de Recursos Humanos ou ainda de alguma das Direções do CARI”.
E4	2.A.1.	“Quanto às principais fragilidades podemos referir o pouco uso de plataformas (...) parece-me que a EG não tem capacidade para ministrar formação acerca de plataformas como a Vortal, AS400, daí ser importante que a formação em exercício tenha acesso a módulos de formação”.
	2.A.2.	“Relativamente a pontos fortes, pode-se considerar e relevar o facto dos militares que entram pela primeira vez em contacto com o serviço virem motivados e muitas vezes são eles que procuram, de forma autónoma, o conhecimento”.
E5	2.A.1.	“Penso que a maior fragilidade e cada vez mais notória é a junção de militares oriundos do quadro de administração que já tem conhecimento e noções bases de administração e os militares das outras armas e serviços que não tem qualquer conhecimento deste serviço (...) não negligenciando as lacunas evidentes no conteúdo prático”.
	2.A.2	“No que toca a pontos fortes, penso que seja a boa administração de conteúdo teórico”.
E6	2.A.1.	“ (...) a nível prático era exigível mais. Pontos fracos, talvez o facto de muitos militares virem para Admil como escapatória para concorrer ao CFS”.
	2.A.2.	“Pontos fortes há muitos, logo à partida, recebemos no CFS guardas sem qualquer formação de Admil, e saem daqui com conhecimentos capazes para desempenhar a função a nível teórico”.
E7	2.A.1.	“Como ponto fraco é transitarem do quadro das armas para o de administração”.
	2.A.2.	“ (...) O principal ponto forte é que se for um cabo oriundo de administração vem melhor preparado do que um sargento de armas”.
E8	2.A.1.	“ (...) A maior fragilidade acaba por ser a própria formação devido às muitas saídas, nomeadamente aqui no núcleo de administração da EG, e que estão constantemente a alterar, ou seja, militares a serem transferidos, outros a serem recolocados, e acaba por não existir um grupo de formadores a tempo inteiro”.
	2.A.2	“No que toca a pontos fortes, a meu ver, pode-se relevar a união que existe entre formadores e formandos. O quadro de administração é pequeno e qualquer tipo de situação que haja, seja qual for o formador em questão, acaba por haver uma grande entreaajuda e, como referi no início, uma grande união”.
E9	2.A.1.	“ (...) fragilidades (...) lacunas, nomeadamente na parte prática (...) matérias não se cingirem apenas à especificidade do curso que estamos a tirar, pois ao existirem as componentes comuns acaba por haver uma falta de focagem no que realmente consiste a especialização em administração (...) tirando assim tempo de antena, por assim dizer, às matérias mais específicas”.
	2.A.2.	“ (...) pontos fortes (...) o estágio, a parte prática, pois acabamos por ter uma noção da realidade e das funções que iremos exercer no pós-curso”.
E10	2.A.1.	“ (...) Fragilidades (...) na formação prática existem lacunas de formação relativamente à utilização das plataformas (...) esse tipo de formação vai ser cada vez mais necessário uma vez que a tecnologia também está em constantes mudanças, o evoluir dos tempos conduz a isso mesmo (...) principal fragilidade do curso é a falta de formação nas inúmeras plataformas que podemos vir a utilizar no futuro”.
	2.A.2	“ (...) Pontos fortes (...) curso é bastante abrangente em inúmeras disciplinas”.

E11	2.A.1.	“Como fragilidade posso referir que a nível de RH demos muita coisa não direccionada para o que vamos exercer (...) acho que a carga horária foi excessiva (...) outra das fragilidades é que não se fala da logística a fundo (...) aqui no CARI (...) a nível de parte prática deveriam estar melhor preparados para a nossa chegada (...) precisamos de mexer nas coisas, acabamos por não estar a aprender apenas a observar (...) outra fragilidade do curso é aqui no CARI estarmos sujeitos à sazonalidade do serviço”.
	2.A.2	“Relativamente aos pontos fortes posso referir que, no que toca às matérias da especialidade, focamos muito a contratação pública na EG”.
E12	2.A.1.	“ (...) Fragilidade temos muitas matérias de cariz privado e não público. Por exemplo em CAG, acho que a grande fragilidade é as matérias que são dadas no curso não serem adequadas á GNR. A segunda fragilidade tem a ver com o estágio (...) estamos muitas vezes apenas a verificar o que estão a fazer e o que aprendemos aí é muito pouco. Posso ainda falar doutro fator, a sazonalidade do serviço”.
	2.A.2	“Os pontos fortes têm a ver com os primeiros 6 meses ministrados na EG. Acho que esse período são o tronco mais importante (...) a Figueira da Foz está ao nível de um politécnico lá fora. A escola também tem cadeiras bem ministradas como fiscalidade, gestão, e um conjunto de matérias que saem do âmbito administrativo importantes, como os módulos militares”.

Fonte: Adaptado Sarmento (2013).

Reportando a esta questão, todos os entrevistados consideraram que haviam pontos fortes e pontos fracos no curso, ou seja, houve 100% de respostas para cada UR.

Quanto à subcategoria **“Pontos Fortes”** pode referir-se que o E1 considera a estrutura e a duração do curso ideais para uma boa formação. O E2 e o E3 relevam o facto de haver um estágio de formação dentro do curso, onde os formandos poderão, como diz E3, “pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos” e “filtrar o que é deveras importante e o que é acessório”. E3 e E9 referem ainda que “outra grande vantagem” é “o conhecimento da realidade de uma SRLF ou Secção de Recursos Humanos ou ainda de alguma das Direções do CARI”, permitindo assim que eles tenham o maior contacto possível com os locais e funções que estes possam vir a exercer.

Outro ponto forte referido é a qualidade da formação teórica do primeiro ano, tal como refere o E5 “é bastante abrangente em inúmeras disciplinas”, e o foco dado à Contratação Pública, essencial ao serviço administrativo, tal como refere o E6. O E12 concorda dizendo “Os pontos fortes têm a ver com os primeiros 6 meses ministrados na EG. Acho que esse período são o tronco mais importante”, chegando mesmo a comparar a formação ministrada na Figueira da Foz à de um politécnico.

Tal como todos os entrevistados encontraram pontos fortes no curso, também todos encontraram **“Pontos Fracos”**, podendo-se logo à partida destacar a principal fragilidade do CFS-Admil: formação prática e utilização de plataformas, tendo o E3, E4, E5, E6, E9, E10, E11 e E12 referenciado esta lacuna. Para E4, parece “que a EG não tem

capacidade para ministrar formação acerca de plataformas”, por isso deverá “ser importante que a formação em exercício tenha acesso a módulos de formação”.

Outra das principais lacunas identificadas por E1, E5, E7 é o facto de haverem militares já pertencentes ao quadro de administração a frequentar o mesmo curso que militares sem qualquer conhecimento do serviço específico de administração.

O E2, E3, E9, E11 e E12 identificam ainda uma fragilidade na relação entre teoria e prática, pois consideram que dão muitos conteúdos teóricos não direcionada, levando E2 a referir que “a principal lacuna será essa, as matérias deveriam ser mais focadas e direcionadas para as funções que iram exercer depois do curso”.

4.2.3. Questão n.º 3

A questão n.º 3 é colocada da seguinte forma: **Poderão haver desigualdades formativas quando militares já pertencentes ao serviço de administração e militares sem qualquer formação na especialidade frequentam o mesmo curso?**

Esta pergunta pretende saber se existem diferenças formativas entre militares do mesmo curso, com níveis de conhecimento diferentes entre eles, uma vez que os cabos de administração teoricamente têm maiores conhecimentos da área administrativa. Para o efeito foram criadas as subcategorias: “**Existência de desigualdades**”; “**Inexistência de desigualdades**”; “**Existência de desigualdades eventuais**”.

Tabela n.º 4 – Análise de conteúdo da questão n.º 3.

Questão n.º 3 – Poderão haver desigualdades formativas quando militares já pertencentes ao serviço de administração e militares sem qualquer formação na especialidade frequentam o mesmo curso?		
E1	3.A.1.	“Sim, existem desigualdades formativas inicialmente. Uns têm mais conhecimento que os outros, o que numa fase inicial é prejudicial se na mesma classe houverem outros que já tenham tido contacto com o serviço. É claro que existem desigualdades”.
E2	3.A.1.	“Para mim não existem dúvidas que há de facto uma desigualdade no conhecimento do militar. Os militares já pertencentes ao serviço de administração começam com uma vantagem impossível de igualar. (...) pode levar a alguns formandos não evoluírem e outros a regredirem”.
E3	3.A.3.	“Poderá existir ou não diferenças, acima de tudo dependerá da capacidade da vontade de aprender dos militares, da sua capacidade de aprendizagem, a sua colocação anterior e a função que vinham a desempenhar”.
E4	3.A.3.	“Sim e não. Poderá haver e poderá não haver, tudo depende da predisposição que o formando tem para chegar ao mesmo nível que os outros”.
E5	3.A.1.	“(…) Sem dúvida que existe uma desigualdade notória e relevante entre militares já pertencentes ao serviço de administração e militares sem qualquer formação na especialidade (...) os militares já pertencentes à especialidade dificilmente progridem no curso, não regredem mas não têm espaço de manobra para uma boa evolução”.
E6	3.A.1	“Sim, penso que sim”.

	3.A.3.	“No entanto, temos de ter em conta outra coisa: muitos dos militares de Admil, cabos, estão a desempenhar funções que não são de administração e, à partida, sendo de Admil mas não estando a exercer funções administrativas, também não têm qualquer conhecimento do quadro”.
E7	3.A.1.	“Sim, existem (...) se todos trouxessem uma base igual seria diferente”.
E8	3.A.1.	“Sem dúvida, consigo ter uma noção dessa desigualdade pois percebe-se perfeitamente quem já tem algumas bases e quem tem mais dificuldades nas matérias formativas (...) na minha opinião acaba por ser prejudicial para ambos, uns regredem com esta situação enquanto outros já se encontram muito avançados, acaba por não ser homogêneo como deveria”.
E9	3.A.1.	“Sem dúvida que existem desigualdades formativas, falando por experiência própria, tive uma perceção de que eu, como cabo, já tinha algumas bases e noções que outros formandos não tinham, e por isso existe como que uma discrepância na turma”.
E10	3.A.1.	“(…) A nível prático poderá haver”.
	3.A.2.	“Não. No meu caso, por exemplo, não tinha conhecimentos do serviço de administração, vim do posto e ingressei noutra área, em que a nível teórico não senti dificuldades. (...) a nível teórico não considero que existam desigualdades, é apenas uma questão de trabalhar mais”.
E11	3.A.1.	“É óbvio que a nível prático existem essas desigualdades (...) as desigualdades existem, mas se existem desigualdades foi porque alguém permitiu que militares sem contacto com administração pudessem frequentar o CFS”.
	3.A.2.	“A nível teórico não se nota tanto essas desigualdades, vai depender da pessoa, se gosta de estudar e se consegue motivar-se para chegar ao mesmo nível dos outros.”.
E12	3.A.1.	“Sim, no meu caso, eu já era cabo de administração e acho que se acaba por criar uma diferença muito grande dentro do curso. Acaba por mexer com colocações dentro do curso, porque aqueles que não eram do serviço têm mais dificuldades práticas”.

Fonte: Adaptado Sarmento (2013).

Para esta questão, e com enorme diferença para as restantes UR, 87% dos entrevistados consideraram “**existência de desigualdades**” formativas no curso, levando a que o E2, E5 e E8, acreditem que este acontecimento, tal como E2 refere “pode levar a alguns formandos não evoluírem e outros a regredirem”. Estas desigualdades são verificadas maioritariamente ao nível prático, no que se refere ao manuseamento das plataformas e conhecimento dos processos e procedimentos administrativos do serviço.

Assim, tal como refere o E9, “Sem dúvida que existem desigualdades formativas, falando por experiência própria, tive uma perceção de que eu, como cabo, já tinha algumas bases e noções que outros formandos não tinham, e por isso existe como que uma discrepância na turma”, sendo desta forma prejudicial para os formandos recém-chegados ao serviço de administração.

Apenas 17% dos entrevistados consideraram que havia uma “**Inexistência de Desigualdades**”, tendo o E10 referido como argumento que no seu caso “não tinha conhecimentos do serviço de administração”, uma vez que veio do posto e ingressou noutra área em que não sentiu dificuldades ao nível teórico, sendo apenas uma questão de maior esforço e trabalho por parte de cada um, concordando desta forma com o E11 que acrescenta que essas desigualdades irão depender das características e gosto da pessoa.

Por outro lado, 25% dos entrevistados considerou “**existirem desigualdades eventuais**”, sendo referido por parte do E4 que “poderá haver e poderá não haver, tudo depende da predisposição que o formando tem para chegar ao mesmo nível que os outros.”. O E6 toca ainda noutro ponto importante, no facto de muitos desses cabos de admil estarem a desempenhar funções que não são de admil, e sendo assim, estão ao mesmo nível dos restantes. Neste prisma, os entrevistados afirmam que existe determinado fator que irá fazer com que haja ou não essas desigualdades formativas.

4.2.4. Questão n.º 4

A questão n.º 4 é colocada da seguinte forma: **Existe algum conteúdo formativo que deva ser incluído/substituído/melhor desenvolvido na formação?**

A questão supracitada pretende verificar, de acordo com o conteúdo formativo ministrado atualmente no CFS, se podem existir alterações por forma a melhorar o nível de preparação e conhecimentos de cada formando. Assim, foram criadas as subcategorias: “**Inclusão**”; “**Substituição**”; “**Melhor desenvolvimento**”.

Tabela n.º 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 4.

Questão n.º 4 – Existe algum conteúdo formativo que deva ser incluído/substituído/melhor desenvolvido na formação?		
E1	4.A.3.	“Sim, por exemplo, acho que no plano de estudos específico da especialidade, julgo que estar a dar mais horas a GRH e menos a GRF ou até mesmo a GRL, para um militar de administração, não é correto. GRF e GRL deveriam ser mais desenvolvidas”.
E2	4.A.3.	“A meu ver não deveriam ser incluídos ou substituídos conteúdos formativos, mas sim melhor desenvolvidos em algumas áreas, nomeadamente Contratação Pública e Contabilidade Pública, pois penso que todo o militar que está a concluir este curso deveria ter algumas bases no que diz respeito a estas áreas”.
E3	4.A.1.	“(…) a inclusão das ferramentas em utilização na GNR em modo formação. Os militares em curso poderiam ter acesso à diversidade de ferramentas de trabalho existentes na Guarda”.
	4.A.2.	“Deveria existir um esforço de adaptação dos conteúdos à realidade da GNR”.
	4.A.3.	“A componente prática nas aulas é muito importante, podendo ser um dos pontos a reforçar”.
E4	4.A.2.	“Os formandos dizem que há uma duplicação de matérias. Há quem diga que faz parte do <i>refresh</i> , mas acho que deveriam utilizar essas horas para dar mais parte prática”.
	4.A.3.	“A componente prática definitivamente deveria ser melhor desenvolvida. O saber-saber não chega, o mais importante é o saber-fazer, e acho que se perde muito tempo com conceitos gerais, de acordo com os formandos”.
E5	4.A.3.	“A única situação que tem imensas lacunas é a 2ª fase, o estágio, a parte prática para estes militares deveria garantir uma boa experiência e conhecimento e a meu ver não é isso que está a acontecer. Deveria ser melhor desenvolvido e estruturado um plano de objetivos para esta parte prática de modo a que todos beneficiassem com isso”.
E6	4.A.3.	“Sim, logo a partir daí podemos começar com a parte prática. Os formandos falam muito que ao nível da tesouraria, das aquisições (contratação pública), GeRFiP, as aulas práticas são muito poucas. O módulo de formação deveria existir para não levar os formandos às SRLF e basicamente verem apenas como a plataforma trabalha. Exigia-se

		a nível formativo essas plataformas para eles poderem ver, mexer, errar, corrigir, tanto ao nível da contratação pública como da tesouraria e GeRFiP”.
E7	4.A.3.	“(…) a questão prática deveria ser melhor desenvolvida. Não posso falar acerca de todos os sítios pelos quais eles passam na prática, mas no que toca aos abonos sim, há falta de prática, o período de formação é curto”.
E8	4.A.1.	“No geral, penso que deveria existir uma atualização nas matérias”.
	4.A.3.	“(…) Acabam por ser um pouco negligenciada as matérias de RH e Serviços Sociais, pois penso que o conteúdo formativo destas matérias são mínimos em relação às restantes, ou seja, tudo aquilo que compete à GNR, todo o procedimento por detrás destas situações acaba por não estar bem incutido nos formandos deveriam abranger mais estes temas”.
E9	4.A.3.	“(…) Existem matérias comuns que acho pouco relevantes para a formação em si, não com isto desejando que fossem substituídas, mas sim podendo haver uma carga horária reduzida para as mesmas, deixando assim espaço para aumentar a carga horária das componentes mais específicas”.
E10	4.A.1.	“(…) Contabilidade para quem não tem conhecimentos contabilísticos, é dada um bocadinho “à força” e, portanto, talvez devesse haver uma UC de início à contabilidade para as pessoas terem uma noção do que é a contabilidade”.
	4.A.2.	“Assim rapidamente, a questão da disciplina específica SNC II, em que damos o POCP, deveria ser reformulada para darmos o SNC. A disciplina diz SNC II, mas o que demos foi POCP, por isso talvez essa substituição (...) acho importante essa parte da contabilidade ser dada de uma forma mais alargada e adaptada à realidade da GNR”.
E11	4.A.3.	“Ao nível prático e teórico, lá está, precisamos de mais formação prática. Por exemplo na logística não se trata apenas de contratação pública, trabalha-se com procedimentos centralizados, imobilizados à carga do comando, tem de ter em conta as viaturas, expediente, aumentos e abates à carga dos seus imobilizados, etc. (...) ao nível financeiro falou-se muita coisa, mas acho que não estava bem estruturado o plano de estudos”.
E12	4.A.1.	“(…) deveria também ser ministrado o conjunto de procedimentos fraudulentos que a GNR já sofreu, porque quem vem para o serviço de administração tem de garantir sempre a legalidade”.
	4.A.2.	“(…) SNC II por exemplo acho que não faz sentido, uma vez que é muito teórico e apesar da unidade curricular se chamar SNC, o que realmente damos é POCP”.
	4.A.3.	“(…) acho que a questão da área de Direito Administrativo é muito importante, deveria haver maior continuidade nessa UC. Outra questão que deveria ser desenvolvida é a questão de haver módulos de formação nas plataformas eletrónicas, porque se não conseguirmos mexer com aquilo que realmente vamos fazer, não conseguimos aprender na totalidade”.

Fonte: Adaptado Sarmiento (2013).

Relativamente a esta questão a resposta foi praticamente unânime, sendo que 92% dos entrevistados concordam que existem aspetos no curso que poderão e deverão ser **“melhor desenvolvidos”**, potenciando, assim, os sargentos para um melhor desempenho na função. Os vários entrevistados referem que as áreas de Contratação Pública, Contabilidade Pública, Direito Administrativo, GRF e GRL deveriam ser melhor desenvolvidas.

Para aumentar e melhorar a formação prática deverá haver maior carga horária nesse aspeto, sendo que poderá ser retirado tempo de formação às UC's mais gerais “deixando assim espaço para aumentar a carga horária das componentes mais específicas.”, de acordo com o E9.

Volta aqui a ser referida a necessidade de haver um desenvolvimento no sentido de haver um maior contacto dos formandos com as plataformas eletrónicas. Deverão ser melhor desenvolvidos os “módulos de formação nas plataformas eletrónicas, porque se não conseguirmos mexer com aquilo que realmente vamos fazer, não conseguimos aprender na totalidade”, como o E12 refere.

Alguns entrevistados são da opinião de que deveria haver uma “**substituição**” de alguns conteúdos formativos, nomeadamente 52% dos entrevistados, cerca de metade. Os entrevistados E10 e E12 são da opinião que estas substituições deverão ser feitas no sentido de procurar substituir o plano da UC de SNC II, pois como afirma o E12 “SNC II por exemplo acho que não faz sentido, uma vez que é muito teórico e apesar da unidade curricular se chamar SNC, o que realmente damos é POCP”, sendo que “deveria ser reformulada para darmos o SNC”, como o E10 visa.

Por outro lado, 33% dos entrevistados também referem que deverá haver uma “**Inclusão**” de “ferramentas em utilização na GNR em modo formação”, de acordo com o E3, “uma cadeira de início à contabilidade”, referindo o E10 e, incluir a nível formativo “o conjunto de procedimentos fraudulentos que a GNR já sofreu, porque quem vem para o serviço de administração tem de garantir sempre a legalidade”, tal como E12 refere.

4.2.5. Questão n.º 5

Esta questão é colocada da seguinte forma: **Existem conteúdos formativos que não são relevantes para os militares de administração durante o CFS? Se sim, quais?**

Nesta questão pretende-se perceber se existe algum conteúdo formativo com menor grau de importância a ser ministrado durante o curso e que não potencie os conhecimentos dos futuros sargentos de administração, tendo sido criadas as subcategorias: “**Relevância**”; “**Irrelevância**”; “**Sem Opinião**”.

Tabela n.º 6 – Análise de conteúdo da questão n.º 5.

Questão n.º 5 – Existem conteúdos formativos que não são relevantes para os militares de administração durante o CFS? Se sim, quais?		
E1	5.A.2.	“Parece-me que existem uma sobreposição de conteúdos na disciplina de Administração de Recursos Internos (...) deveria ser repensado se há realmente necessidade de ministrar essa cadeira. Poderia utilizar-se essas horas para aumentar a carga horária a uma ou mais disciplinas”.
E2	5.A.2.	“ (...) Penso que deveria haver uma redução na carga horária das matérias comuns dado que é algo que estes militares não irão utilizar no futuro e não é relevante para o curso específico em questão”.

E3	5.A.3.	“Eventualmente poderão existir conteúdos formativos que não são relevantes para o curso. Contudo, para identificar quais são, seria necessário um estudo mais aprofundado ao conteúdo programático das UC’s”.
E4	5.A.1.	“Todos acabam por ter importância de alguma forma”.
	5.A.2.	“ (...) No entanto, para as funções que o militar de administração vai desempenhar, não são relevantes (...) sendo eu de administração não me interessa nada saber de Código da Estrada, Infrações Tributárias ou Crimes, sendo pessoal de administração penso que não está direccionada para a função. (...) não se deveria perder tanto tempo nessas vertentes porque não tem tanto interesse para a nossa função do dia-a-dia”.
E5	5.A.2.	“Sim, considero que a Tática e Forças de Segurança I e a Administração de Recursos Internos se tornam componentes repetitivas e pouco relevantes para a formação de militares no serviço de administração, não pondo de parte a importância das noções bases de ambas as componentes.”.
E6	5.A.1.	“Não iria propriamente por aí, todos os conteúdos formativos são importantes”.
	5.A.2.	“ (...) No entanto, existem alguns que de facto se poderia falar num âmbito geral, nomeadamente ao nível da contabilidade geral (SNC), dar apenas umas noções básicas de contabilidade porque os nossos militares de Admil não vão trabalhar com a parte contabilística de cálculo, vamos trabalhar com a parte pública (...) não vejo necessidade de aprofundar as aulas de contabilidade geral quando não vão ser necessárias”.
E7	5.A.1.	“Não, acho que tudo o que é ministrado, tanto a nível de formação comum, como específica é tudo importante, não existe nenhum que se possa excluir”.
E8	5.A.1.	“Não. Considero que todo o conteúdo formativo é relevante, mesmo a parte de matéria comum, aliás, a meu ver, apesar de existir uma parte específica, mesmo as matérias comuns deveriam ser um pouco mais detalhadas e focadas, acima de tudo somos militares”.
E9	5.A.1.	“Não é o não serem relevantes, porque acabam todos por ser, simplesmente não são tão necessários. Quanto a mim, estes conteúdos não deverão ser eliminados, mas sim melhor estruturado”.
E10	5.A.1.	“Relevantes são todos, não acho que existam cadeiras no CFS que não são relevantes, como se costuma dizer, o saber não ocupa lugar, é sempre conhecimento e isso será sempre bom. Existem uns conteúdos mais relevantes, outros menos”.
E11	5.A.1.	“No que toca ao curso geral julgo que não, todos os conteúdos formativos são adequados. Um sargento é um militar muito técnico, vai ser um especialista em diversas áreas logo tem de conhecer tudo o que está por dentro do serviço e que respeite à GNR”.
E12	5.A.2.	“Sim, para mim CAG e SNC não deveriam ser ministradas assim. CAG porque vai muito ao encontro para empresas de produção, matérias acerca de custos, reduzir custos nos materiais, e a GNR não produz. O SNC acho que deveria ser dado num módulo à parte posteriormente ao curso”.

Fonte: Adaptado Sarmiento (2013).

Relativamente a esta pergunta, 60% dos entrevistados afirmam que todos os conteúdos formativos têm **“Relevância”**. Os entrevistados E4, E6, E7, E8, E9, E10 e E11 têm a mesma opinião quando referem que não há nenhum conteúdo formativo que possa ser excluído porque “todos acabam por ter importância de alguma forma.”, como afirma o E4.

Apesar de todos os conteúdos formativos serem importantes, existem aqueles que têm maior importância e relevância para o militar de administração, esta é a ideia do E10 quando diz que “existem uns conteúdos mais relevantes, outros menos”, a mesma ideia do E9 quando refere que “não é o não serem relevantes, porque acabam todos por ser, simplesmente não são tão necessários”, colmatando que estes “não deverão ser eliminados, mas sim melhor estruturados”.

Por outro lado, 50% dos entrevistados acham que existem conteúdos formativos “**Irrelevantes**” no CFS-Admil. O E1 e o E5 referem que existe uma sobreposição de conteúdos em algumas UC’s, e por isso, são irrelevantes, nomeadamente “Tática e Forças de Segurança I e a Administração de Recursos Internos se tornam componentes repetitivas e pouco relevantes”, refere E5.

De acordo com o E12 existem outras matérias irrelevantes, como CAG e SNC II, “CAG porque vai muito ao encontro para empresas de produção, matérias acerca de custos, reduzir custos nos materiais, e a GNR não produz. O SNC acho que deveria ser dado num módulo à parte posteriormente ao curso”, como refere.

Existe também a ideia de redução da carga horária de várias UC’s comuns e específicas, e aproveitar essas horas para aumentar a carga horária de disciplinas mais importantes e com maior necessidade de formação.

Finalizando a análise a esta pergunta, um dos entrevistados (8%) considera-se “**Sem Opinião**”. Apesar de considerar que “eventualmente poderão existir conteúdos formativos que não são relevantes para o curso” para responder à pergunta precisaria de “um estudo mais aprofundado ao conteúdo programático das UC’s”.

4.2.6. Questão n.º 6

Esta questão é colocada da seguinte forma: **O grau de importância e a distribuição da carga horária na componente de formação em exercício da especialidade são adequadas? GRH (90h); GRF (85h); GRL (85h); CAG (50h); SNC II (60h); Fiscalidade (50h); Gestão (50h).**

Com esta questão pretende-se perceber se os entrevistados concordam com o grau de importância dado às componentes formativas específicas do CFS-Admil e se estas se encontram com uma carga horária adequada e bem distribuída entre elas. Para o efeito foram criadas as subcategorias: “**GRH, GRF e GRL**”; “**CAG**”; “**SNC II**”; “**Fiscalidade**”; “**Gestão**”.

Tabela n.º 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 6.

Questão n.º 6 – O grau de importância e a distribuição da carga horária na componente de formação em exercício da especialidade são adequadas? GRH (90h) GRF (85h) GRL (85h) CAG (50h) SNC II (60h) Fiscalidade (50h) Gestão (50h)		
E1	6.A.1.	“(…) A área de GRH penso que está a beneficiar de horas que podiam ser integradas nas outras duas principais áreas (GRF e GRL) (…) num curso de Admil julgo que recursos financeiros e recursos logísticos são as grandes bases do curso, e para aprofundarmos mais estes poderíamos retirar horas a RH, pois julgo que estão sobrevalorizados”.
	6.A.2.	“Ao nível da Fiscalidade, julgo que 50h está ajustado”.
	6.A.3.	“(…) Gestão julgo que precisava de mais horas (…) convém que estes tenham conhecimentos de gestão porque têm muita coisa a seu cargo (…) quero que os meus sargentos tenham conhecimentos de gestão teóricos para me auxiliarem no serviço”.
E2	6.A.1.	“Bom, primeiro não consigo compreender a diferença existente na carga horária entre GRH, GRF e GRL, não acredito que GRH seja uma matéria mais complexa que as restantes, neste caso penso que a carga horária deveria ser a mesma e acima de tudo, na minha opinião, deveria de haver um reforço nestas cargas horárias”.
	6.A.2.	“Continuando, em relação à CAG acho que as 50h são as necessárias para ter as bases e o mais importante sobre esta matéria”.
	6.A.3.	“Já ao nível de SNC II, penso que 60h é muito reduzido para o que se necessita e o que se pretende que o militar saiba”.
	6.A.4.	“Relativamente à Fiscalidade, as 50h não são as suficientes dando apenas espaço para o militar saber uma pequena parte do realmente consiste, portanto deveria ser algo também a aumentar pois é uma componente importantíssima”.
E3	6.A.1.	“Contudo, parece-me que no que diz respeito à área logística a carga horária está desajustada. Para abordar componentes formativas como as aquisições, infraestruturas, transportes e património de uma forma consolidada a carga horária parece-me insuficiente”.
E4	6.A.1.	“(…) Os RH são essenciais, porque a área dos abonos, que mexe com vencimentos, interessa às pessoas saber sobre isso”.
	6.A.3.	“Ao nível do SNC julgo que poderiam não ministrar tanta teoria e introduzir mais conteúdos práticos. Irá ser introduzido o SNC-AP em 2018 e era desejável eles terem já alguns conhecimentos”.
E5	6.A.1.	“(…) Para mim as mais importantes serão as GRH, GRF e GRL, e nestas a carga horária encontra-se bem distribuída se as horas formativas forem bem aproveitadas”.
E6	6.A.1.	“Era preferível transferir algumas horas desse tempo para GRH, GRF ou GRL (…) vencimentos é uma coisa importantíssima para o serviço de Admil, se formos reparar, são escassos os momentos em que se fala da Divisão de Abonos da DRH”.
	6.A.3.	“Temos o caso do SNC II (…) interessa terem conhecimento de alguns conceitos, no entanto não é tão essencial assim”.
	6.A.4.	“(…) Fiscalidade (…) interessa terem conhecimento de alguns conceitos, no entanto não é tão essencial assim”.
	6.A.5.	“(…) Gestão (…) interessa terem conhecimento de alguns conceitos, no entanto não é tão essencial assim”.
E7	6.A.1.	“A área de GRH, no que se refere aos abonos tem 90h e é uma parte muito técnica, assim como a financeira (…) acho que os RH deveriam ter mais horas porque é uma área que está sempre a sofrer alterações”.
E8	6.A.1.	“Já no que toca à parte logística, financeira e de RH, essas estão bem distribuídas pois é com essas matérias que temos mais contacto”.
	6.A.4.	“A meu ver, apesar de todas as componentes formativas serem importantes, deveria ser feito um reajuste na carga horária, por exemplo, no que toca a Fiscalidade”.

	6.A.5.	“(…) Fiscalidade e Gestão são componentes muito específicas e não tão importantes para a realidade do dia-a-dia. (...) poderiam ter uma carga horária mais reduzida dando assim espaço para uma melhor formação nas outras componentes mais específicas para o curso de administração”.
E9	6.A.1.	“(…) aumentar as componentes GRH, GFR, GRL que são as que iremos ter mais contacto no dia-a-dia”.
	6.A.4.	“(…) acho que deveriam reduzir a carga horária da Fiscalidade”.
	6.A.5.	“(…) acho que deveriam reduzir a carga horária (...) e Gestão”.
E10	6.A.1.	“GRH tem uma importância maior, de acordo com o curso, no entanto depois no exercício de funções não se verifica essa importância dada aqui. Penso que deveria ser dada uma importância igual às três áreas e a carga horária igual para as três áreas”.
	6.A.2.	“Acho que CAG faria mais sentido para uma empresa lá fora, faria sentido num âmbito de produção”.
	6.A.3.	“Talvez Gestão devesse ter um pouco menos de carga horária, SNC II e Fiscalidade um pouco mais”.
	6.A.4.	“Talvez Gestão devesse ter um pouco menos de carga horária, SNC II e Fiscalidade um pouco mais”.
	6.A.5.	“(…) Gestão é uma disciplina importante, são conhecimentos teóricos importantes à área de administração (...) no entanto, talvez gestão devesse ter um pouco menos de carga horária”.
E11	6.A.2.	“CAG, na GNR, não passa muito por questões de produção uma vez que a GNR presta um serviço. O que nos foi ministrado de CAG passa muito por custos de produção, e se a GNR não produz não faz sentido ter tanto peso na carga horária”.
	6.A.3.	“Outro caso é termos um módulo de SNC e darmos POCP. Agora está a ser implementado o SNC-AP, e não tivemos esta formação, quando for implementado vamos ter mais dificuldade. Estamos a dar uma disciplina que provém de um DL que foi revogado”.
	6.A.5.	“Poderia utilizar-se algum tempo da carga horária de CAG para incluir noutras matérias mais importantes como é o caso de Gestão”.
E12	6.A.2.	“CAG para mim é dinheiro gasto, porque contratar uma pessoa para nos ensinar sobre questões que não se aplicam à GNR como lápis de cor ou fábricas, eu retirava, não tem interesse nenhum”.
	6.A.4.	“Fiscalidade acho que deveria ter mais horas, é muito importante até mesmo pelos processos que se passam no país, na Administração Pública, é importante perceber o que se passou e, deste lado, perceber como é feito”.
	6.A.5.	“Em relação à carga horária, Fiscalidade poderíamos ter mais, Gestão também, mas Gestão mais direcionada para a GNR”.

Fonte: Adaptado Sarmento (2013).

Respeitante à 6ª pergunta pode desde já referir-se que 83% dos entrevistados, nomeadamente E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10, fizeram referência quanto às disciplinas específicas de **“GRH, GRF e GRL”**, no que se refere à carga horária e grau de importância de cada uma.

A grande maioria dos entrevistados referidos no parágrafo acima evidência a importância destas três UC's, no entanto, têm opiniões diferentes. Enquanto uns acham que RH deveria estar com a mesma carga horária de GRF e GRL, tal como E2 refere “não acredito que GRH seja uma matéria mais complexa que as restantes, neste caso penso que a carga horária deveria ser a mesma”, outros acham que “vencimentos é uma coisa importantíssima para o serviço de Admil, se formos reparar, são escassos os momentos

em que se fala da Divisão de Abonos da DRH” tal como refere o E6 e, portanto, deveria haver ainda um reforço nesta componente.

Outro aspeto importante a referir é o facto de muitos dos entrevistados acharem que a carga horária está bem ajustada desta forma, valorizando os RH em 5h, e para além disso, todas elas deveriam ter um aumento de carga horária uma vez que “as componentes GRH, GFR, GRL (...) são as que iremos ter mais contacto no dia-a-dia”, tal como refere, por exemplo, o E9.

No que refere à “**Fiscalidade**”, os E1 E2 E6 E8 E9 E10 E12, que corresponde a 60% dos entrevistados fizeram referência a esta subcategoria. A grande maioria refere que esta área “deveria ter mais horas, é muito importante até mesmo pelos processos que se passam no país”, como refere E12. No entanto, ainda existe quem ache que deveria ser diminuída a carga horária, tal como E6, que refere “Fiscalidade (...) interessa terem conhecimento de alguns conceitos, no entanto não é tão essencial assim”.

A respeito da subcategoria “**Gestão**”, referida pelos E1, E6, E8, E9, E10, E11 e E12, corresponde também a 60% dos entrevistados. A respeito da carga horária e grau de importância desta disciplina parece não haver um consenso, por um lado os E6, E8, E9 e E10, tal como E8 refere que vê na “Gestão (...) componentes muito específicas e não tão importantes para a realidade do dia-a-dia”, sendo que “poderiam ter uma carga horária mais reduzida”. Outra visão têm os E1, E11 e E12 que acham que deveria haver um aumento no n.º de horas ministradas aos formandos do curso, uma vez que “convém que estes tenham conhecimentos de gestão porque têm muita coisa a seu cargo”.

Ao nível da UC “**SNC II**”, com uma taxa de incidência de 42% dos entrevistados, E2, E4, E6, E10 e E11 mostram-se divididos quanto ao aumento ou à diminuição de carga horária, no entanto, E2 e E11 relevarem a importância desta UC nos dias de hoje uma vez que “agora está a ser implementado o SNC-AP, e não tivemos esta formação, quando for implementado vamos ter mais dificuldade”.

Por último, 33% dos entrevistados referem a subcategoria “**CAG**”, nomeadamente os E2, E10, E11 e E12, sendo que três deles são da opinião que esta UC faria mais sentido numa empresa fora do contexto militar, numa empresa de produção, e por isso mereciam uma diminuição de tempo formativo, porque tal como o E11 refere “CAG, na GNR, não passa muito por questões de produção uma vez que a GNR presta um serviço. O que nos foi ministrado de CAG passa muito por custos de produção, e se a GNR não produz não faz sentido ter tanto peso na carga horária”

4.2.7 Questão n.º 7

Esta questão é colocada da seguinte forma: **A estrutura e a duração do curso são apropriadas para os formandos, posteriormente, desempenharem as suas funções corretamente?**

Desta questão pretende-se retirar informação relativamente à apropriabilidade da duração e estrutura do curso do CFS-Admil. Foram criadas as subcategorias: **“Duração Adequada”**; **“Duração Inadequada”**; **“Estrutura Apropriada”**; **“Deficiências Estruturais”**.

Tabela n.º 8 – Análise de conteúdo da questão n.º 7.

Questão n.º 7 – A estrutura e a duração do curso são apropriadas para os formandos, posteriormente, desempenharem as suas funções corretamente?		
E1	7.A.1.	“Sim, concordo com a estrutura e duração, podendo haver pequenos acertos, mais 5h num lado ou noutro, ou mudança de algum programa, mas sim, concordo no geral”.
	7.A.2.	“Acho que a estrutura é a ideal porque é preciso um tempo teórico para preparar o cérebro para o exercício que se está a fazer, e seis meses parece-me correto”.
E2	7.A.1.	“Concordo que a duração e a estrutura do curso são suficientes para o desempenho correto das funções”.
	7.A.3.	“Concordo que a duração e a estrutura do curso são suficientes para o desempenho correto das funções”.
	7.A.4.	“(…) não negligenciando os pontos estruturais ao nível curricular referidos na questão anterior. Existe sempre espaço para melhorar e se a estrutura do curso for melhorada ou melhor distribuída os resultados finais também serão melhores”.
E3	7.A.1.	“De um modo geral concordo com (...) a duração do curso”.
	7.A.3.	“De um modo geral concordo com a estrutura (...) do curso”.
	7.A.4.	“(…) contudo, ao nível estrutural, discordo da existência dos intervalos pedagógicos. Na minha opinião não é benéfico para os militares a interrupção da formação em exercício, nem identifico as vantagens que possa existir”.
E4	7.A.1.	“No que toca à duração julgo que é a ideal, tem funcionado até aqui”.
	7.A.4.	“Ao nível estrutural posso voltar a batalhar e a reforçar a ideia de haver mais horas a nível prático”.
E5	7.A.1.	“Concordo plenamente com a (...) duração do curso”.
	7.A.3.	“Concordo plenamente com a estrutura do curso”.
	7.A.4.	“A única lacuna a apontar será quanto à estrutura, a questão de definir os objetivos da parte prática”.
E6	7.A.1.	“Sim, a duração do curso é suficiente”.
	7.A.4.	“Eu como sargento de Admil gostava de ver introduzida outra estrutura (...) o primeiro ano deveria ter duas partes teóricas e duas partes práticas sequenciais. Depois no segundo ano sim, ter só parte prática em exercício”.
E7	7.A.1.	“Sim, ao nível da duração, o primeiro ano teórico na EG e posteriormente o 2º ano prático dá perfeitamente para se aperceberem das coisas”.
	7.A.4.	“A nível estrutural, a questão de haver mais prática em GRH era importante”.
E8	7.A.1.	“Concordo plenamente com o tempo de duração do curso”.
	7.A.2.	“Ao nível da estrutura penso que está bem estruturado, no geral”.
	7.A.4.	“Apenas penso que na 1ª fase deveria existir mais uma componente prática. A meu ver seria algo que iria facilitar os formandos quando comesçassem a 2ª fase”.
E9	7.A.1.	“Concordo com a duração do curso, sem dúvida alguma”.
	7.A.4.	“Em relação à estrutura nota-se claramente uma lacuna na distribuição e na importância das componentes do mesmo”.

E10	7.A.1.	“Quanto à duração do curso, o curso é longo, mas julgo que mais curto também seria difícil de enquadrar todas as matérias, por isso a duração é a necessária”.
	7.A.4.	“Ao nível estrutural, tal como já referi, existem lacunas na parte prática. Era muito importante haver mais prática”.
E11	7.A.1.	“Ao nível da duração parece-me ser a adequada também”.
	7.A.2.	“Mas a nível específico da especialidade acho que está bem estruturado”.
	7.A.4.	“Se olharmos para a parte estrutural, ela está mais direcionada para as armas, porque o pessoal das armas vai estagiar e posteriormente vão dar formação ao curso de guardas, nós não”.
E12	7.A.2.	“Acho que dois anos é excessivo, e até acho que as notas tendem a baixar ao fim de um ano e meio”.
	7.A.4.	“Ao nível estrutural foi o que já referi, existem muitas cadeiras que a meu ver, não fazem sentido termos”.

Fonte: Adaptado Sarmiento (2013).

Reportando à 7ª questão, a grande maioria dos entrevistados afirma que o curso tem a “**Duração Adequada**”, tal como refere, por exemplo, o E2 quando diz “Concordo que a duração e a estrutura do curso são suficientes para o desempenho correto das funções”. Desta forma pode-se confirmar que a duração CFS-Admil é a que melhores resultados tem demonstrado, e por isso, neste momento, é a ideal.

No entanto, o E12, que corresponde a 8% dos 12 entrevistados, afirmou que o CFS-Admil tinha uma “**Duração Inadequada**”, quando refere “Acho que dois anos é excessivo”, e afirma que “as notas tendem a baixar ao fim de um ano e meio”.

Relativamente à estrutura do curso, pode e deve relevar-se o facto de 92% dos entrevistados concordarem que o CFS-Admil apresenta “**Deficiências Estruturais**”, sendo que a grande maioria desses refere como principal deficiência estrutural as evidentes lacunas e falta de formação ao nível prático, como refere o E10 “Ao nível estrutural, tal como já referi, existem lacunas na parte prática. Era muito importante haver mais prática”.

O E6, por exemplo, numa perspetiva de aumentar a formação prática do curso tem outra ideia estrutural para o mesmo, “Eu como sargento de Admil gostava de ver introduzida outra estrutura (...) o primeiro ano deveria ter duas partes teóricas e duas partes práticas sequenciais. Depois no segundo ano sim, ter só parte prática em exercício”.

Apesar da grande globalidade dos entrevistados ter considerado que havia deficiências na estrutura, 50% deles concordam que o curso tem uma “**Estrutura Apropriada**”, como refere E5: “Concordo plenamente com a estrutura do curso”. Esta estrutura está também adequada ao “nível específico da especialidade”, como afirma o E11.

4.2.8 Questão n.º 8

A 8ª e última questão é colocada da seguinte forma: **Acha que durante a 2ª fase do curso, ou seja, durante a formação em exercício, se tem contacto com a maioria das funções do serviço de administração?**

Ao colocar esta questão aos entrevistados pretende-se verificar se os formandos, durante a fase do estágio, têm contacto com a maioria das funções que lhes podem vir a ser atribuídas como sargento de Admil. Para o efeito foram criadas as subcategorias: **“Grande”**; **“Pequeno”**; **“Variável consoante Chefia”**.

Tabela n.º 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 8.

Questão n.º 8 - Acha que durante a 2ª fase do curso, ou seja, durante a formação em exercício, se tem contacto com a maioria das funções do serviço de administração?		
E1	8.A.2.	“Não, é impossível chegar a todas as situações práticas, eu próprio me deparo aqui com situações novas todos os dias que muitas vezes não estão ao nosso nível para decisão”.
E2	8.A.3.	“Consigo também ter uma visão nítida de que o que acontece muito, dada a lacuna de militares em cada secção é que o estagiário acaba por ocupar um lugar em que possa ajudar a preencher os espaços vazios que existem, acabam por ser utilizados como trabalhadores ao invés de estagiários”.
E3	8.A.1.	“Acredito que sim. Na SGG, atualmente tem sido feito um esforço, no sentido de o militar ter contacto com todas as funções do serviço de Admil, passando por todas as áreas quer na SRLF, quer na SRH e ainda na SABE”.
E4	8.A.1.	“Procura-se que tenham contacto com todas as funções”.
	8.A.3.	“Logicamente que o que aprendem depende do serviço que está a ser feito, e as pessoas com quem estão poderão também não ter tempo para responder e estar a 100% focado no formando”.
E5	8.A.2.	“Na minha opinião acho não”.
E6	8.A.2.	“Não, todas as funções não. Eu já estive em secções onde também tive formandos a estagiar e é praticamente impossível eles passarem e desempenharem todas as funções e que a uma SRLF diz respeito, porque pelo próprio serviço em si, não é possível fazerem passar por todas as áreas”.
	8.A.3.	“(…) Para executar requer tempo, e sabemos que no nosso serviço o tempo “é dinheiro” e muitas vezes não chega. Há trabalhos urgentes, que já eram para ontem, e estar ainda a explicar ao formando como as coisas são feitas, muitas vezes acaba por não haver disponibilidade dos formadores”.
E7	8.A.1.	“Sim, eles correm as áreas da logística, financeira, RH, e depois ainda vão estagiar para as unidades, por isso sim, têm contacto com todas as funções”.
E8	8.A.2.	“Acho que não”.
	8.A.3.	“(…) Existe um défice de militares nas próprias secções e acabam por utilizar o estagiário como uma ajuda contra esse défice, não tendo o formando contacto com todas as funções do serviço administrativo pois não são transferidos aquando do tempo suposto para as outras secções”.
E9	8.A.2.	“A meu ver não (...) penso que seja necessário elaborar um melhor planeamento desta 2ª fase para que sejamos melhor preparados para o futuro do nosso dia-a-dia”.
	8.A.3.	“(…) O formando completa o seu estágio onde acaba por ser necessitado ao invés de ter o contacto necessário com todas as funções”.
E10	8.A.1.	“Sim, de uma maneira geral sim, tem-se contacto com todas ou quase todas as funções do serviço de administração. Mesmo não sendo fácil as unidades conciliarem o serviço com a formação, conseguimos ter contacto com as coisas e passar por todos os sítios”.

	8.A.3.	“Aqui no CARI tenta-se fazer a mesma coisa, mas é diferente, num determinado mês a secção onde estamos pode ter mais trabalho e conseguem-nos explicar o que estão a fazer, noutros períodos nem tanto, temos de aguardar que façam o serviço, ou ficamos ali a ver”.
E11	8.A.1.	“No CT onde estive consegui passar por todas as funções de um sargento de administração”.
	8.A.2.	“Durante a formação em exercício o contacto com todas as funções de administração é feito, de uma forma geral. No entanto, na área dos RH é muito virado para a parte do pessoal, dos abonos, pecando um pouco nas restantes funções de RH”.
E12	8.A.2.	“Não, por exemplo no nosso plano de estudos, na área dos RH nós só vamos aos abonos, gostaria de ter ido, por exemplo, à área das colocações (...) acho que não temos contacto com todas as funções do serviço”.

Fonte: Adaptado Sarmento (2013).

Relativamente a esta questão pode-se referir que cerca de 60% dos entrevistados refere que existe um **“Pequeno”** contacto com a maioria das funções, isto é, reconhecem que existem funções que lhes podem ser atribuídas pelas quais eles não passaram durante o curso, tal como E1, E5, E6, E8, E9, E11, E12 referem. Apesar disto, parece consensual a compreensão do porquê de não conseguirem passar em todas, referindo, por exemplo, o E1, pois “chegar a todas as situações práticas, eu próprio me deparo aqui com situações novas todos os dias que muitas vezes não estão ao nosso nível para decisão”.

Por outro lado, outros referem a falta de contacto com todas as funções possíveis no que toca à área de RH, como E11 refere “RH é muito virado para a parte do pessoal, dos abonos, pecando um pouco nas restantes funções de RH”, considerando que seria interessante passar por outras funções e não apenas pela Divisão de Abonos.

Contrariamente, 42% dos entrevistados afirmam que existe um **“Grande”** contacto com a maioria das funções do serviço de administração, nomeadamente os E3, E4, E7, E10 e E11, uma vez que “eles correm as áreas da logística, financeira, RH, e depois ainda vão estagiar para as unidades, por isso sim, têm contacto com todas as funções”, como refere o E7.

Outro aspeto que 50% dos militares entrevistados referiram, nomeadamente o E2, E4, E6, E8, E9 e E10, é o facto desse maior ou menor contacto com as funções ser **“Variável consoante chefia”**. Invocam que “existe um défice de militares nas próprias secções e acabam por utilizar o estagiário como uma ajuda contra esse défice”, como refere o E8. Pode ser referido que as funções pelas quais os formandos passam depende da sazonalidade do serviço, pois “num determinado mês a secção onde estamos pode ter mais trabalho e conseguem-nos explicar o que estão a fazer, noutros períodos nem tanto, temos de aguardar que façam o serviço, ou ficamos ali a ver”, refere E10.

4.3. Conclusão das Entrevistas

De forma conclusiva, e de acordo com Sarmiento (2013), são evidenciados e relevados os resultados que se encontram com um nível superior a 50%.

Assim, pode-se concluir que 58% dos entrevistados concordam com a existência de um bom nível de preparação dos sargentos Admil no final do curso, principalmente ao nível teórico. Noutro ponto de vista, também 58% dos entrevistados consideram que existe um nível insuficiente de preparação para a função ao nível prático.

Relativamente a pontos fortes e pontos fracos, pode dizer-se que 100% dos entrevistados conseguiram identificar ambos, sendo o principal ponto forte apontado o facto de haver um estágio prático onde é possível por em prática todos os conhecimentos teóricos. A principal fraqueza foram as lacunas apresentadas ao nível da formação prática, em que há uma necessidade de maior formação no âmbito de plataformas eletrónicas.

Com 83% de incidência, os entrevistados consideram que existem desigualdades formativas quando militares que já eram cabos de administração e militares oriundos das armas frequentam o mesmo curso de formação, podendo mesmo nalguns casos levar à não evolução ou regressão do formando.

De acordo com 92% dos entrevistados, há uma necessidade de desenvolver a formação ao nível prático, como já referido, no que se refere à utilização de plataformas eletrónicas, tais como o GeRFiP, bem como um aumento da carga horária referente a algumas UCs.

Seguindo a opinião de 60% dos entrevistados, todas as matérias e conteúdos formativos ministrados durante o curso são importantes para o futuro sargento de Admil, podendo obviamente, haver UCs com maior ou menor interesse para a especialidade. Cerca de 83% dos entrevistados refere que existem alterações a serem feitas ao nível de GRH, GRF e GRL, tanto na carga horária como estrutura. Com 60% de incidência, os entrevistados referem a necessidade de alterações ao nível das UCs Fiscalidade e Gestão.

Ao nível da estrutura e duração existem deficiências estruturais, muito ao nível do que se tem vindo a referir até aqui: falta de formação prática nas três principais áreas; falta de formação referente a plataformas eletrónicas. No que toca à duração do curso, este apresenta a duração adequada e ideal para que os militares fiquem bem preparados.

Por último, não existe um contacto dos formandos com todas as funções possíveis para o serviço de administração, sendo justificado pela impossibilidade de chegar a todas as funções devido às especificidades e à sazonalidade do serviço.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Introdução

Depois da conclusão da Parte I que englobou o enquadramento teórico e da Parte II que englobou a metodologia utilizada e a análise e discussão dos resultados, falta referir as principais conclusões que se retiraram com esta investigação.

Assim, neste capítulo, irão ser verificadas ou não as hipóteses formuladas e constantes na introdução da presente investigação, bem como a resposta às PD's e consequentemente à PPI e ainda algumas reflexões finais e propostas para investigações futuras.

5.2. Verificação das hipóteses

De acordo com Sarmiento (2013), depois da investigação é necessário proceder-se à verificação das hipóteses, encontrando-se o racional explanado no Anexo K.

Relativamente à **H1: Os sargentos de administração deparam-se com tarefas diárias que não são alvo de formação**, foi parcialmente verificada, uma vez que para esta verificação entra a análise feita à questão n.º 1, em que 58% concorda que existe um nível insuficiente de conhecimentos aprendidos, sendo a falta de formação prática específica, como o uso de plataformas eletrónicas, a principal razão para esta opinião. Outro aspeto que entra na resposta a esta hipótese é a questão n.º 8, em que 60% dos entrevistados são da opinião que existe um pequeno contacto com a maioria das funções do serviço de administração durante o curso e, sendo assim se não têm contacto com a maioria das funções, existem tarefas diárias que não são alvo de formação, verificando parcialmente a H1.

No que se refere à **H2: Existem conteúdos formativos que não estão totalmente de acordo com as necessidades do sargento de administração**, foi parcialmente verificada. Para esta hipótese, entra a resposta dada à questão n.º 5, em que 50% dos entrevistados responderam que existem conteúdos formativos sem relevância para as funções que o sargento de Admil vai desempenhar no futuro quando ingressar no quadro. Apesar de não se relacionar diretamente com a H2, a questão n.º 4 entra também para a

verificação desta hipótese, sendo que 92% dos entrevistados referem haver uma necessidade de desenvolver melhor algumas matérias ou aspetos para que os formandos saiam do curso melhor preparados.

Quanto à **H3: A duração do curso é a adequada, no entanto, poderão ser feitos ajustes para aumentar e melhorar os conhecimentos adquiridos**, foi verificada, uma vez que para esta verificação importa a análise feita à questão n.º 7, em que 92% dos entrevistados concordam que os 2 anos de curso são adequados às necessidades futuras.

Por outro lado, também 92% dos entrevistados afirmam existir deficiências ao nível estrutural do curso, nomeadamente e aproveitando a informação analisada da questão n.º 6, deveria haver uma maior incidência na parte prática das principais componentes da especialidade (GRH, GRF e GRL).

A última hipótese, **H4: Existem pontos fortes na formação atual, assim como fragilidades que podem ser corrigidas**, foi totalmente verificada, uma vez que 100% dos entrevistados referiram pelo menos 1 ponto forte e 1 ponto fraco. Como principal ponto forte apontado foi o facto de haver um estágio para poder conhecer a realidade prática das funções de um sargento de administração. Como principal ponto fraco foi novamente apontada a falta de formação e falta de módulos de formação nas plataformas eletrónicas. Para esta verificação entra também a questão n.º 3, pois a maioria dos entrevistados refere haver desigualdades formativas quando militares que já pertenciam ao serviço de administração e militares provenientes de outros serviços ou armas frequentam o mesmo curso, sendo este um ponto fraco do CFS-Admil.

5.3. Resposta às perguntas derivadas da investigação

Para seguir a sequência lógica da metodologia utilizada, apresentam-se agora as respostas às PD's constituídas inicialmente e presentes na Introdução da presente investigação.

No que refere à **PD1: Os sargentos de Admil, no final do seu curso de formação, apresentam-se com conhecimentos suficientes para o desempenho das suas tarefas?** Do ponto de vista dos entrevistados, 58% afirma existir um bom nível de conhecimentos teóricos apresentados, relevando a sua importância e utilização na prossecução da missão e cumprimento de tarefas exigidas. No entanto, 58% dos entrevistados, aponta que existe falta preparação ao nível de conhecimentos práticos para a realização das suas tarefas, nomeadamente ao nível das plataformas eletrónicas, como por exemplo o GeRFiP.

Desta forma, para responder concretamente à pergunta, pode-se referir que ao nível de conhecimentos teóricos os sargentos de Admil vêm bem preparados para exercer bem as suas funções e cumprir as tarefas com rigor, mas ao nível prático apresentam lacunas, podendo causar alguma dificuldade na execução de determinadas tarefas, tarefas essas que não foram alvo de formação suficiente.

A respeito da **PD2: Os conteúdos formativos vão totalmente de encontro com as necessidades futuras do sargento de Admil?** Refere-se que, de acordo com os entrevistados, a grande parte dos conteúdos formativos vão ao encontro das necessidades de formação para a função. No entanto, 50% dos entrevistados dizem existir conteúdos formativos que não vão totalmente de encontro com as funções do sargento de Admil.

Estes conteúdos formativos são nomeadamente as UCs de Administração de Recursos Internos, em que alguns consideram haver uma sobreposição de conteúdos e Tática das Forças de Segurança I, que, para o serviço de administração, não vai de encontro com as necessidades no exercício da função, podendo ser aproveitados para dar mais ênfase a UCs direcionadas para a especialidade como Direito Administrativo.

Ao nível das UCs específicas pode referir-se o facto dos mesmos entrevistados considerarem que SNC II e CAG não estão de acordo com as necessidades futuras, uma vez que ao nível do SNC II se está a dar o POCP em prejuízo de se começar a introduzir o SNC-AP, e ao nível de CAG, que é uma disciplina muito prática e não direcionada à realidade da GNR, consideram que está mais direcionada para uma empresa civil, que trabalha com custos de produção.

Assim sendo, respondendo de forma concreta à pergunta, alguns conteúdos formativos não vão totalmente de encontro com as necessidades futuras do sargento de Admil.

Relativamente à **PD3: A estrutura e a duração da formação atualmente existente é a mais indicada para o desempenho de funções administrativas?** Pode referir-se, conforme foi dito pelos entrevistados, que o curso tem um bom período de duração, sendo os 2 anos o tempo suficiente e ideal para os formandos conseguirem obter bons conhecimentos teóricos e práticos. Apenas 1 entrevistado não concordou com a duração do curso. Ao nível estrutural, 11 dos 12 entrevistados (92%) concordam que existem deficiências na forma como o curso está estruturado, nomeadamente na formação prática como tem vindo a ser referido ao longo das conclusões. Essa é a principal lacuna estrutural do curso. Pode referir-se ainda que áreas específicas de administração como GRH, GRF e GRL deveriam ser melhor desenvolvidas ao nível prático, uma vez que são

as 3 grandes áreas de administração e vão ser necessárias para a função do sargento de Admil. Os entrevistados consideram também uma lacuna estrutural o facto de cabos de administração e cabos sem formação administrativa puderem concorrer para o mesmo curso, acabando por criar desigualdades de conhecimento entre os vários formandos, bem como o facto de haver sazonalidade no serviço e o condicionamento por parte da chefia.

5.4. Resposta à pergunta de partida de investigação

Depois de dadas as respostas às PD's, importa agora dar resposta à PPI da investigação: **A formação dos sargentos de administração é adequada à exigência das funções que desempenham?**

Pode-se concluir que parte da formação dos sargentos de administração é adequada às funções que irão desempenhar.

O curso tem uma duração adequada e ao nível estrutural apresenta-se relativamente bem preparado. Por um lado, no que se refere ao nível de conhecimento teórico dos vários conteúdos formativos, os formandos, apresentam-se bem capacitados. O curso vem estruturado por forma a abranger várias áreas e não apenas disciplinas específicas de administração, englobando também uma grande componente formativa comum necessária para a graduação e passagem de categoria de guardas para a categoria de sargentos.

Noutra perspetiva, é possível identificar lacunas ao nível da formação prática do CFS-Admil. Ao nível da formação específica, pode-se referir que existe falta de formação prática no âmbito das plataformas eletrónicas, os formandos têm contacto com estas mas não existindo módulos de formação para a maioria desses *softwares*, não têm a prática necessária quando iniciam o exercício de funções na especialidade.

Estruturalmente poderia e deveria haver um aumento na carga horária das três principais componentes administrativas: GRH, GRF e GRL, uma vez que irão ser utilizadas direta ou indiretamente no dia-a-dia do sargento de Admil, em prejuízo de algumas UCs consideradas de pouca relevância para o militar de administração. Quanto a CAG e SNC II, por outro lado, deveriam ser ajustadas à realidade da GNR: CAG está muito virada para a parte empresarial e de empresas de produção, enquanto que em SNC II está a ser ministrado POCP, sendo que no ano de 2018 irá ser introduzido o SNC-AP.

Outro fator estrutural importante a realçar é o facto de haverem desigualdades formativas quando cabos de administração que já exerceram funções administrativas estão no mesmo curso que militares sem contacto com Admil, criando desigualdades

evidentes ao nível prático e teórico que acabam por influenciar e condicionar de alguma forma a formação e também a avaliação individual de cada um. A sazonalidade do serviço é também um fator condicionante na aprendizagem dos formandos, assim como a variabilidade de conhecimentos apreendidos, dependendo sempre da chefia.

5.5. Confirmação dos objetivos de investigação

Como referido na introdução do trabalho, o objetivo geral consistia em verificar se a formação que está atualmente a ser ministrada no CFS da GNR na especialidade de Admil é a indicada para o exercício de funções de Admil, comparando os conhecimentos adquiridos no curso com as necessidades de conhecimento para exercer as funções. Assim, através da verificação das hipóteses da investigação, resposta às PD's e PPI, bem como através do estudo efetuado ao CFS-Admil a partir da análise de entrevistas, pode-se dizer que o objetivo foi cumprido.

5.6 Reflexões finais e recomendações

Depois da investigação, é recomendável que seja revista a estrutura formativa do CFS-Admil. As possíveis mudanças estruturais deverão ser feitas ao nível dos conteúdos formativos, procurando atualizá-los ao máximo e direcioná-los à função, tanto a nível teórico como prático. Deverão ainda tentar diminuir desigualdades formativas para que todos os formandos possam ter o mesmo tipo de oportunidades e de conhecimento.

5.7 Limitações da investigação e investigações futuras

No decorrer da investigação foram surgindo algumas limitações e dificuldades, no entanto a única que vale a pena destacar será o facto de ser um tema praticamente inédito, pois não há muita literatura nem trabalhos científicos a analisar a formação ministrada no CFS-Admil.

Para investigações futuras recomenda-se uma averiguação aprofundada ao plano de estudos e objetivos pedagógicos de cada UC, por forma a verificar a sua pertinência e adequabilidade ao curso de Admil, sendo que existem UCs que podem e devem ser atualizadas e direcionadas à realidade da GNR. Poderá também ser feito um estudo para definir objetivos específicos a adquirir durante a formação prática nas unidades.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar. (2016). *Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação dos Trabalhos de Investigação*. Direção de Ensino.
- Assembleia da República [AR] (2016). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: que Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator - Recursos Humanos e Gestão Empresarial*. (5ª ed). Alfragide: Edições D. Quixote.
- Cardim, J. (2012). *Gestão de Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*. (2ª ed). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos*. (8.ª ed.). S. Paulo: Editora Atlas
- D' Hainaut, L., & Vasamillet, C. (1997). *Política e Necessidades de Formação - Fins, necessidades, meios e conteúdos* (Vol. 2). Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2008a). *Glossário*. Lisboa: GNR
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2008b). *Bases Gerais da Formação da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2012). *Plano Anual de Formação 2012*. Lisboa: GNR.

- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2015). Despachos e Determinações do Comandante Geral: Despacho n.º 78/15-OG. *Ordem à Guarda*, 1ª série, n.º 5, 125 – 146.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2015). *Plano de Atividades 2016*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Kirkpatrick, D. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. Journal of ASTD, 13(11), 3-9.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2017). Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 março. Lisboa: Diário da República n.º, Serie I, n.º 58/2017.
- Peretti, J. M. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.
- Popper, K. (2004). *Lógica das Ciências Sociais* (4ª ed.). (E. Martins, Trad.) Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rajeev, P., Madan, M. S., & Jayarajan, K. (2009). *Revisiting Kirkpatrick's model-an evaluation of an academic training course*. Current science, 96 (2), 272-276.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

APÊNDICE A – MODELO GLOBAL DE FORMAÇÃO DA GNR

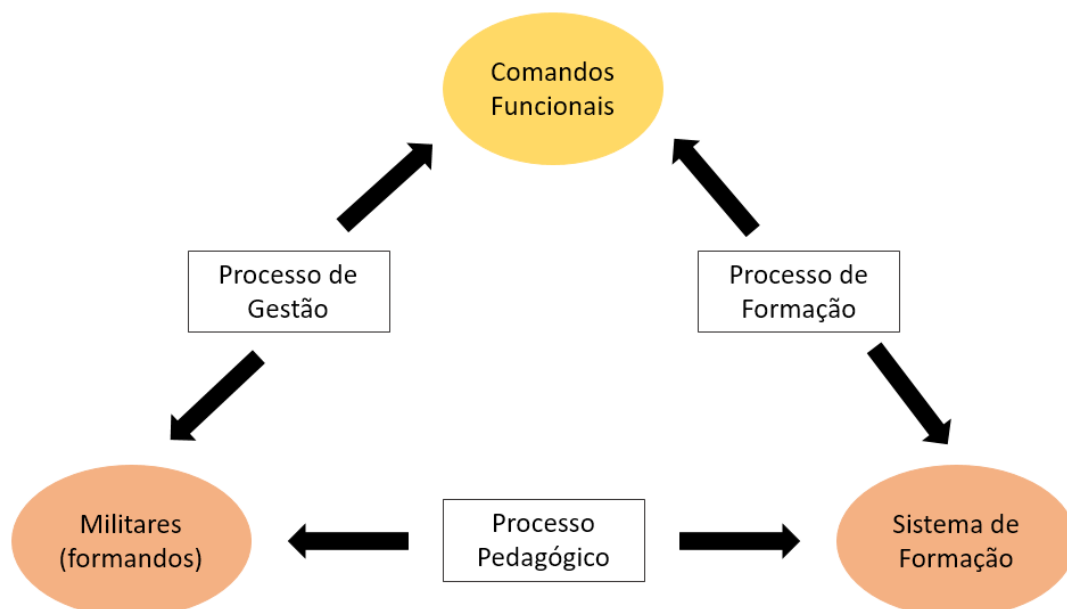


Figura n.º 2 – Modelo Global de Formação da GNR.

Fonte: Adaptado de BGFGNR (2008b).

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

ENTREVISTA “*A Formação na GNR - Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar*”

PREÂMBULO

Esta entrevista é relevante na pesquisa de informação para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada, que tem como tema “*A Formação na GNR – O Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar*”.

Com esta entrevista semiestruturada pretende-se obter informação pertinente acerca do processo de formação na GNR, e concretamente no CFS de Administração Militar. Tem ainda como propósito perceber se o CFS está adequado às funções do Sargento de Administração.

A entrevista irá seguir uma linha de pensamento lógica que se divide em dois blocos temáticos:

- 1. Bloco A:** Caracterização do entrevistado;
- 2. Bloco B:** Guião de entrevista –;

Bloco A: Caracterização do Entrevistado

A.1. Nome:

A.2. U/E/O:

A.3. Posto/Função:

A.4. Local:

A.5. Data:

A.6. Hora de Início:

A.7. Hora de Término:

GUIÃO DE ENTREVISTA

Bloco B: Guião de Entrevista – Formação na GNR: CFS-Admil

B.1. No final do curso os sargentos Admil apresentam-se com o nível desejado de conhecimentos para exercer as suas funções corretamente?

B.2. Quais os principais pontos fortes e as principais fragilidades do CFS-Admil?

B.3 Poderão haver desigualdades formativas quando militares já pertencentes ao serviço de administração e militares sem qualquer formação na especialidade frequentam o mesmo curso?

B.4. Existe algum conteúdo formativo que deva ser incluído/substituído/melhor desenvolvido na formação?

B.5. Existem conteúdos formativos que não são relevantes para os militares de administração durante o CFS? Se sim, quais?

B.6. O grau de importância e a distribuição da carga horária na componente de formação em exercício da especialidade são adequadas?

GRH (90h)

GRF (85h)

GRL (85h)

CAG (50h)

SNC II (60h)

Fiscalidade (50h)

Gestão (50h)

B.7. A estrutura e a duração são apropriadas para os formandos, posteriormente, desempenharem as suas funções corretamente?

B.8. Durante a 2ª fase do curso, ou seja, durante a formação em exercício, os formandos têm contacto com a maioria das funções do serviço de administração?

Grato pela disponibilidade e colaboração,
André Campos
Aspirante Aluno Admil GNR

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

A FORMAÇÃO NA GNR – O CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Alexandre Antunes Campos

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR João E. C. Gonçalves

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, maio de 2017

Carta de Apresentação

No decorrer do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, que tem como objetivo a obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração da GNR, surge a necessidade de realizar entrevistas que têm como principal finalidade a recolha de informação na prossecução da investigação. Neste caso, a investigação prende-se ao tema: “*A Formação na GNR – O Curso de Formação de Sargentos de Administração Militar*”.

Esta investigação foca-se essencialmente em realizar um estudo acerca da formação na GNR, mais concretamente ao CFS de Administração Militar. O principal objetivo deste trabalho é verificar de quem forma está pensada e estruturada a formação na GNR, nomeadamente o CFS de Administração Militar, e verificar se está adequada às exigências das futuras funções destes militares.

A seleção dos entrevistados foi realizada com base nos diferentes responsáveis pela área da Formação na GNR por forma a obter informação acerca do tema em estudo.

Tendo em conta as palavras anteriormente referidas, solicito a V. Ex.^a que me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 25 a 30 minutos. O seu contributo é muito importante para esta investigação.

Muito grato pela sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

André Alexandre Antunes Campos
Aspirante-Aluno de Administração GNR

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 10 – Identificação dos entrevistados.

N.º	Identificação dos Entrevistados			Nome	Dia	Hora	Local	Modo
	Parte	Posto	Função					
Entrevistados								
E1	A	Major	Chefe da Secção de Reabastecimento da UAG	Figueiredo	11 de abril	15h36min	UAG	Presencial
E2	A	Capitão	Adjunto SRLF	Malheiro	16 de abril	14h29min	UCC	Presencial
E3	A	Capitão	Chefe SRLF	Teixeira	15 de abril	18h34min	Comando Geral	Presencial
E4	B	Sargento-mor	Chefe do Núcleo de Apoio da DRF	Guerra	20 de abril	11h03min	CARI	Presencial
E5	B	Sargento-chefe	Adjunto do Chefe da Repartição Financeira da DRL do CARI	Pragana	26 de abril	09h27min	CARI	Presencial
E6	B	Sargento-chefe	Formador da EG	Mariquito	24 de abril	11h30min	EG	Presencial
E7	B	Sargento-chefe	Chefe de equipa da Repartição de Processamento de Dados da Divisão de Abonos	Agostinho	19 de abril	10h10min	CARI	Presencial
E8	B	1º Sargento	Adjunto do Núcleo de Gestão Orçamental	Cunha	16 de abril	10h32min	EG	Presencial
E9	C	Furriel	Formando do CFS	Almeida	26 de abril	15h47min	CARI	Presencial
E10	C	Furriel	Formando do CFS	Dias	26 de abril	16h22min	CARI	Presencial
E11	C	Furriel	Formando do CFS	Pereira	26 de abril	16h48min	CARI	Presencial
E12	C	Furriel	Formando do CFS	Sabino	26 de abril	17h18min	CARI	Presencial

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA POR QUESTÃO

Tabela n.º 11 – Codificação alfanumérica e cromática por questão.

Questão	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Questão n.º 1 No final do curso os sargentos Admil apresentam-se com o nível adequado de conhecimentos para exercer as suas funções corretamente?	Conhecimentos apresentados no final do curso	Nível Bom	1.A.1.
		Nível Insuficiente	1.A.2.
		Nível suficiente	1.A.3
Questão n.º 2 Quais os principais pontos fortes e as principais fragilidades do CFS-Admil?	Forças e fragilidades	Pontos Fracos	2.A.1
		Pontos Fortes	2.A.2
Questão n.º 3 Poderão haver desigualdades formativas quando militares já pertencentes ao serviço de administração e militares sem qualquer formação na especialidade frequentam o mesmo curso?	Desigualdades formativas	Existência de desigualdades	3.A.1
		Inexistência de desigualdades	3.A.2.
		Existência de desigualdades parciais	3.A.3.
Questão n.º 4 Existe algum conteúdo formativo que deva ser incluído/substituído/melhor desenvolvido na formação?	Análise de conteúdos formativos	Inclusão	4.A.1.
		Substituição	4.A.2.
		Melhor Desenvolvimento	4.A.3.
Questão n.º 5 Existem conteúdos formativos que não são relevantes para os militares de administração durante o CFS? Se sim, quais?	Relevância dos conteúdos formativos	Relevância	5.A.1.
		Irrelevância	5.A.2.
		Sem opinião	5.A.3.
Questão n.º 6 O grau de importância e a distribuição da carga horária na componente de formação em exercício da especialidade são adequadas? GRH (90h) GRF (85h) GRL (85h) CAG (50h) SNC II (60h)	Grau de importância e respetiva carga horária	GRH, GRF e GRL	6.A.1.
		CAG	6.A.2.
		SNC II	6.A.3
		Fiscalidade	6.A.4

Fiscalidade (50h) Gestão (50h)		Gestão	6.A.5
Questão n.º 7 A estrutura e a duração do curso são apropriadas para os formandos, posteriormente, desempenharem as suas funções corretamente?	Estrutura e duração do curso	Duração adequada	7.A.1.
		Duração Inadequada	7.A.2.
		Estrutura Apropriada	7.A.3
		Deficiências Estruturais	7.A.4
Questão n.º 8 Durante a 2ª fase do curso, ou seja, durante a formação em exercício, os formandos têm contacto com a maioria das funções do serviço de administração?	Contacto com as funções	Grande	8.A.1.
		Pequeno	8.A.2.
		Variável consoante a chefia	8.A.3.

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO A – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

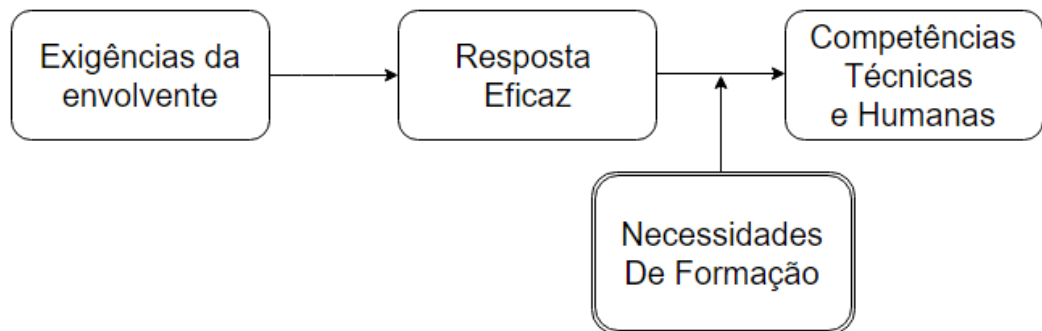


Figura n.º 3 – Fluxo do Processo Formativo

Fonte: Humanator (2001).

ANEXO B – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO

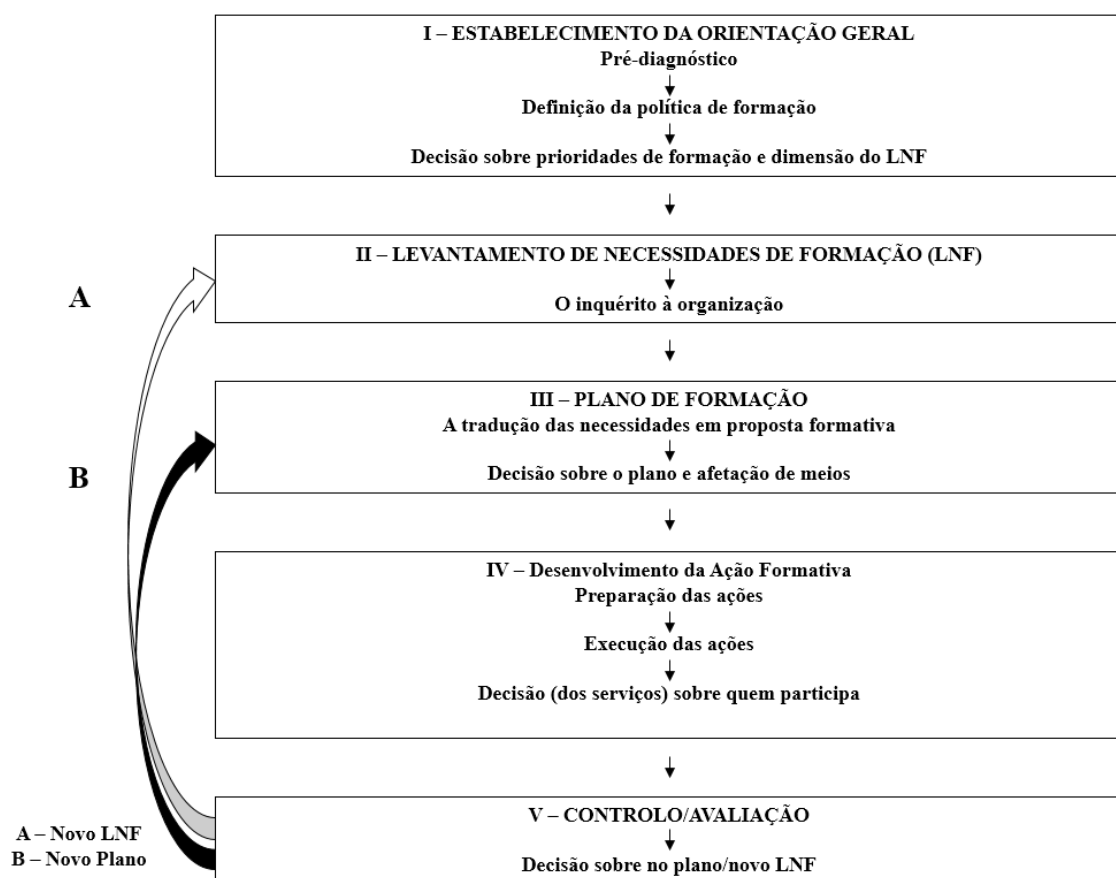


Figura n.º 4 – Fases do Processo de Formação.

Fonte: Cardim (2012).

ANEXO C – OS TRÊS PÓLOS DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO



Figura n.º 5 – Os Três Pólos de uma Política de Formação

Fonte: Humanator (2001).

ANEXO D – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E RESPECTIVA INTERVENÇÃO

FASE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO	INTERVENÇÃO E DECISÃO
I – Estabelecimento da política de formação	
Pré-diagnóstico Definição da política de formação Decisão sobre a política de formação e dimensão do LNF	Serviço de formação/consultores Direção-geral Direção-geral
II – Levantamento de necessidades de formação	
Inquérito à organização	Serviço de formação/consultores
III – Plano de formação	
Tradução do LNF em propostas/ Elaboração do plano/ Decisão sobre plano e meios	Serviço de formação/consultores Direção-geral
IV – Ação Formativa	
Preparação das ações Decisão sobre participações Execução das ações	Serviço de formação/consultores Direções dos serviços implicados Serviço de formação/consultores
V – Avaliação: controlo	
Análise dos resultados Decisão sobre novo plano	Serviço de formação/consultores Direção-geral

Figura n.º 6 – Fases do Processo de Formação e sua Intervenção.

Fonte: Cardim (2012).

ANEXO E – MODELO SISTÊMICO DE FORMAÇÃO DA GNR

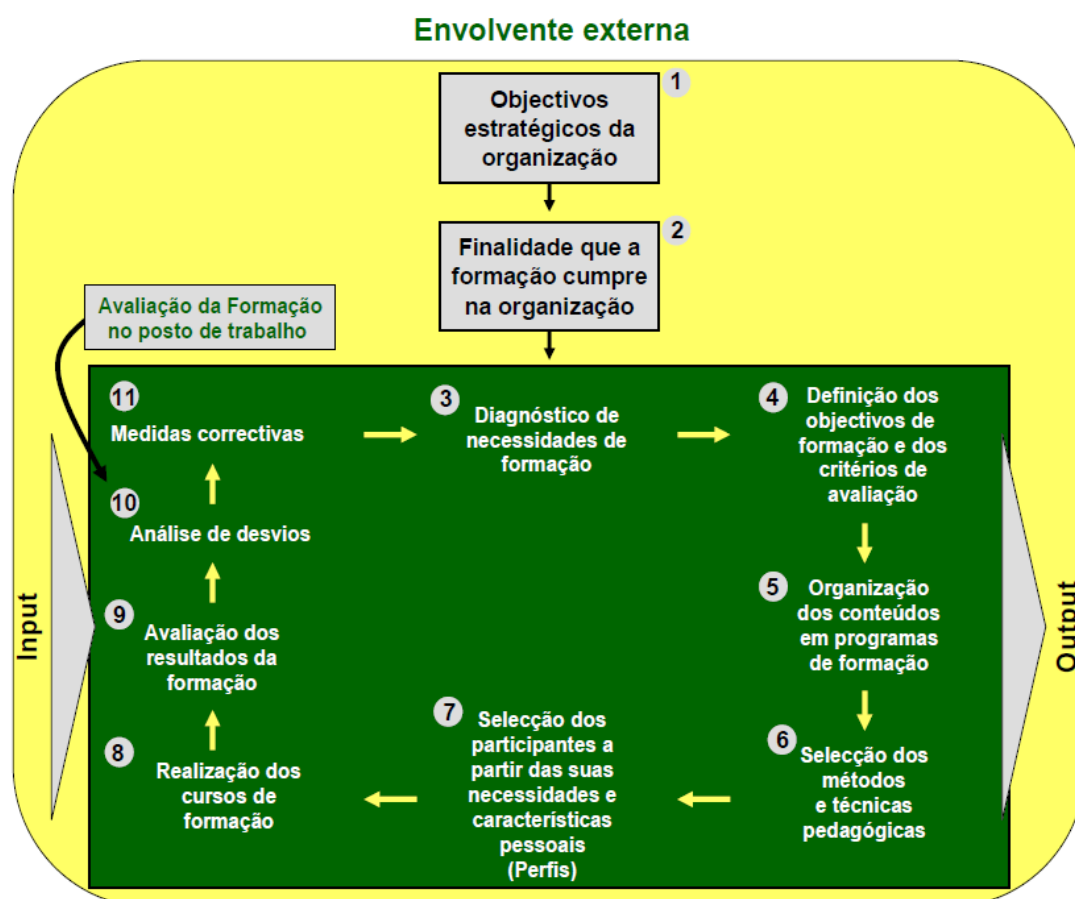


Figura n.º 7 – Modelo sistémico de Formação da GNR.

Fonte: BGFGNR (2008b).

ANEXO F – ESTRUTURA ORGÂNICA DA GNR



Figura n.º 8 – Estrutura Orgânica da GNR.

Fonte: PAGNR (2016).

ANEXO G – FLUXO DO PROCESSO FORMATIVO NA GNR

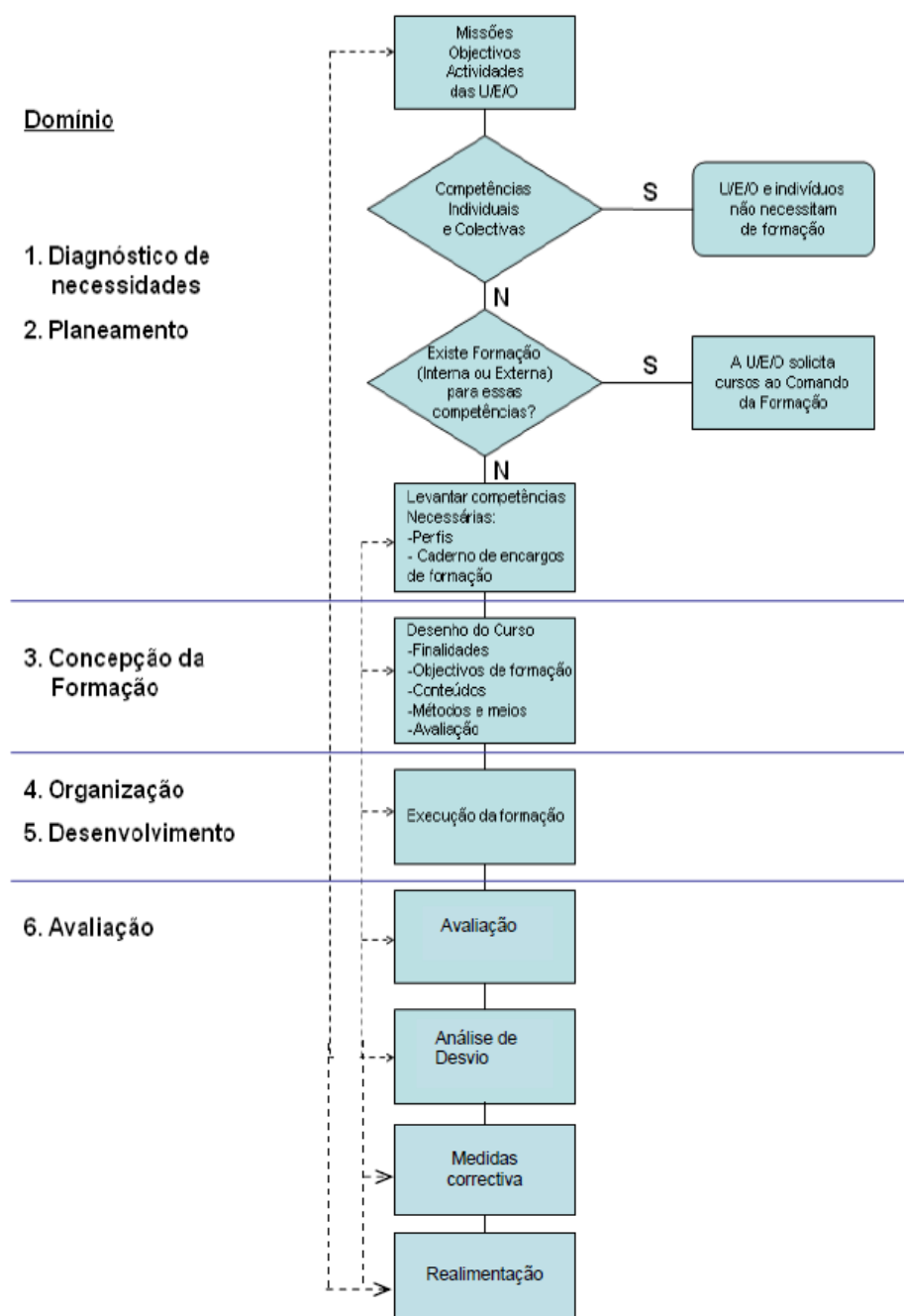


Figura n.º 9 – Fluxo do Processo Formativo na GNR.

Fonte: BGFGNR (2008b).

ANEXO H – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA COMUM⁵⁹

COMPONENTE FORMATIVA COMUM (CFCo)										
MÓDULO DE FORMAÇÃO MILITAR E POLICIAL										
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS						
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN. TE	MÚS. TE	(A)(B) TE
ÉTICA MILITAR, LIDERANÇA E COMANDO	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
ORDEM UNIDA	2 (Armas) 1 (Serviços)	50	50	25	25	25	25	25	25	25
LEGISLAÇÃO MILITAR	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TÁTICA DAS FORÇAS DE SEGURANÇA I	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
LEGISLAÇÃO POLICIAL E RODOVIÁRIA	1	--	--	25	25	25	25	25	25	25
MÉTODOS DE INSTRUÇÃO	1	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SUBTOTAL (1)		160	160	160	160	160	160	160	160	160
MÓDULO DE FORMAÇÃO JURÍDICA										
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS						
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN. TE	MÚS. TE	(A)(B) TE
DIREITO DISCIPLINAR	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
NOÇÕES DE DIREITO E DIREITOS FUNDAMENTAIS	2	25	25	25	25	25	25	25	25	25
DIREITO ADMINISTRATIVO	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
DIREITO PENAL E PROCESSUAL PENAL I	2	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SUBTOTAL (2)		110	110	110	110	110	110	110	110	110
MÓDULO DE FORMAÇÃO GERAL										
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS						
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN. TE	MÚS. TE	(A)(B) TE
COMUNICAÇÕES E SISTEMAS DE APOIO À ATIVIDADE OPERACIONAL I	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS	2	45	45	45	45	45	45	45	45	45
INFORMÁTICA I	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25
COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS	1	30	30	30	30	30	30	30	30	30
INGLÊS I	1	50	50	50	50	50	50	50	50	50
SUBTOTAL (3)		175	175	175	175	175	175	175	175	175
MÓDULO DE FORMAÇÃO DE APTIDÃO FÍSICA E TIRO										
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS						
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN. TE	MÚS. TE	(A)(B) TE
ARMAMENTO E TIRO	2 (Armas) 1 (Serviços)	50	50	25	25	25	25	25	25	25
EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1	85	85	85	85	85	85	85	85	85
LUTA E DEFESA PESSOAL	1	50	50	25	25	25	25	25	25	25
SUBTOTAL (4)		185	185	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL DE TEMPO ESCOLAR (TE) DA CFCo (1)+(2)+(3)+(4)		630	630	580	580	580	580	580	580	580

Figura n.º 10 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Comum.

Fonte: RCFS (2015).

⁵⁹ Cfr. Art. 7.º, n.º 3, a) do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG.

**ANEXO I – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO
CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME
PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA ESPECÍFICA⁶⁰**

COMPONENTE FORMATIVA DA ESPECIALIDADE (CFE)											
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS							
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN. TE	MUS. TE	(A) TE	(B) TE
DIREITO DE ORDENAÇÃO SOCIAL	1	25	25								
DIREITO PENAL E PROCESSUAL PENAL	3	50	50								
DIREITO FISCAL E ADUANEIRO	1	35	35								
TÁTICA DAS FORÇAS DE SEGURANÇA II	2	60	60								
LEGISLAÇÃO POLICIAL	3	90	90								
DIREITO RODOVIÁRIO	3	75	75								
INVESTIGAÇÃO CRIMINAL	1	35	35								
EXPEDIENTE E ESCRITURAÇÃO	1	25	25								
COMUNICAÇÕES E SISTEMAS DE APOIO À ATIVIDADE OPERACIONAL II	1	25	25								
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	3			90							
GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS	3			85							
GESTÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS	3			85							
CONTABILIDADE ANALÍTICA DE GESTÃO	2			50							
SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA II	2			60							
FISCALIDADE	1			50							
GESTÃO	1			50							
IMAGIOLOGIA	2					30					
ANATOMIA E FISILOGIA	2					25					
COMPORTAMENTO ANIMAL	1					25					
MICROBIOLOGIA	1					25					
DOENÇAS INFECIOSAS E PARASITOLOGIA	2					25					
ZOOTECNIA E NUTRIÇÃO	2					25					
REPRODUÇÃO	1					25					
FARMACOLOGIA	2					25					
ASSISTÊNCIA CIRÚRGICA	3					40					
ENFERMAGEM	3					170					
URGÊNCIAS E PRIMEIROS SOCORROS	3					30					
HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR E HACCP	3					25					
FEIXES HERTZIANOS, RADARES E ELETRO-ÓTICOS	1							25			
TELECOMUNICAÇÕES	1							25			
SISTEMAS DIGITAIS	1							25			
INFORMÁTICA	1							30			
MATEMÁTICA	1							110			
ELETRICIDADE	1							105			
INGLÊS II	1							150			
PRÁTICA INSTRUMENTAL COM BANDA	3								250		
INSTRUMENTO III	3								30		
ANÁLISE E TÉCNICAS DE COMPOSIÇÃO	2								30		
FORMAÇÃO AUDITIVA	2								25		
SOLFEJO RÍTMICO E ENTOADO	2								25		
ORGANOLOGIA/ACÚSTICA	2								30		
HISTÓRIA DA MÚSICA MILITAR	1								25		
INFORMÁTICA II	1								30		
ORDEM UNIDA COM BANDA	1								25		
CLASSE DE CONJUNTO	3									250	
INSTRUMENTO III	3									30	
ANÁLISE E TÉCNICAS DE COMPOSIÇÃO	2									30	
FORMAÇÃO AUDITIVA	2									25	
SOLFEJO RÍTMICO E ENTOADO	2									25	
ORGANOLOGIA/ACÚSTICA	2									30	
HISTÓRIA DA MÚSICA MILITAR	1									25	
INFORMÁTICA II	1									30	
ORDEM UNIDA COM BANDA	1									25	
TOTAL DO TEMPO ESCOLAR (TE) DA CFE		420	420	470	470	470	470	470	470	470	

VER CONTINUAÇÃO ESTRUTURA CURRICULAR (PÁG. SEQUINTE)

Figura n.º 11 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Específica (p. 1/2)

Fonte: RCFS (2015).

⁶⁰ Cfr. Art. 7.º, n.º 3, b) do RCFS, Despacho n.º 78/15-OG.

**ANEXO I – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO
CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME
PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA ESPECÍFICA
(CONTINUAÇÃO)**

COMPONENTE FORMATIVA DA ESPECIALIDADE (CFE) – CONT.											
UNIDADE CURRICULAR	COEFICIENTE	ARMAS		SERVIÇOS							
		INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE	FARM. TE	EXP. MAN TE	MÚS. TE	(A) TE	(B) TE
HISTÓRIA DA FARMÁCIA, DEONTOLOGIA E LEGISLAÇÃO	1						40				VER CONTINUAÇÃO ESTRUTURA CURRICULAR (PÁG. SEQUINTE)
FARMACOLOGIA	3						70				
FARMACOTERAPIA	2						60				
FARMACOTECNIA	2						45				
DISPOSITIVOS MÉDICOS	2						45				
LOGÍSTICA FARMACÉUTICA	3						70				
FARMACOVIGILÂNCIA E VIGILÂNCIA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS	1						40				
TOXICOLOGIA, BORMATOLOGIA E ANÁLISE HIDROLÓGICA	1						40				
NUTRIÇÃO	1						30				
INFESTAÇÃO E CONTROLO DE PRAGAS	2						30				
ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO DE SAÚDE DA GNR	2				25						
ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS JUNTAS DE SAÚDE DA GNR	2				25						
MEDICINA PREVENTIVA	1				50						
HIGIENE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO	1				80						
DEONTOLOGIA PROFISSIONAL	1				30						
EMERGÊNCIA PRÉ-HOSPITALAR	2				80						
GESTÃO DE RECURSO HUMANOS EM SAÚDE	3				90						
GESTÃO DE STOCKS E APROVISIONAMENTO	3				90						
TOTAL DO TEMPO ESCOLAR (TE) DA CFE		420	420	470	470	470	470	470	470	470	

Figura n.º 12 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial: Componente Formativa Específica (p. 2/2)

Fonte: RCFS (2015).

**ANEXO J – PLANO CURRICULAR AO REGULAMENTO DO
CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS - REGIME
PRESENCIAL: COMPONENTE FORMATIVA COMPLEMENTAR**

COMPONENTE FORMATIVA COMPLEMENTAR (CFCM)										
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	ARMAS		SERVIÇOS							
	INF. TE	CAV. TE	AMIL TE	MED. TE	VET. TE NA EG E CARI	FARM. TE NA EG E CARI	EXP. MAN. TE	MÚS. TE NA EG E USHE	(A) TE NA EG E USHE	(B) TE NA EG E CARI
PALESTRAS E VISITAS DE ESTUDO À DISPOSIÇÃO DO COMANDO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
SUBTOTAL (5)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

**Figura n.º 13 – Plano Curricular ao Regulamento do Curso de Formação de Sargentos - Regime Presencial:
Componente Formativa Complementar.**

Fonte: RCFS (2015).

ANEXO K – REFERENCIAL DE VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Valor da variável (χ)	Hipótese
$\chi = 100 \%$	Totalmente verificada
$80\% \leq \chi < 100 \%$	Verificada
$50\% \leq \chi < 80 \%$	Parcialmente verificada
$0\% \leq \chi < 50 \%$	Não verificada
$\chi = 0 \%$	Totalmente não verificada

Figura n.º 14 – Referencial de Verificação de Hipóteses

Fonte: Sarmento (2013).