

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



CARINA ALEXANDRA CARDOSO SOUSA

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

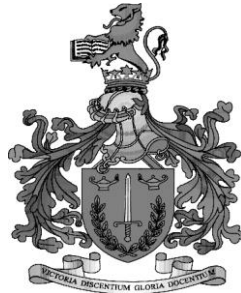
**A FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA:
UMA PERSPETIVA CUSTO-BENEFÍCIO**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 23 de Abril de 2014

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



CARINA ALEXANDRA CARDOSO SOUSA

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA:
UMA PERPETIVA CUSTO-BENEFÍCIO**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Curso: XXVI CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Título: A FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA:
UMA PERSPETIVA CUSTO-BENEFÍCIO

Autor: Carina Alexandra Cardoso Sousa

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Abril de 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmão por serem o meu pilar...

AGRADECIMENTOS

Encerra-se um ciclo de cinco anos de muita dedicação, trabalho e empenho. Contudo, não conseguiria chegar ao seu fim sem o apoio de algumas pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho e a conclusão desta fase da minha vida.

Aproveito, assim, este momento para deixar por escrito meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais pelo apoio incondicional na concretização do meu sonho e por me terem educado para ser como sou.

Ao João, meu irmão, pelas constantes palavras de carinho.

À minha avó por ter estado sempre disponível para tudo o que precisei.

Ao Fábio, meu namorado, por toda a força, ajuda e carinho que me deu durante este difícil percurso.

Ao meu Orientador, Professor João Fernando de Sousa Mendes, por toda a compreensão, apoio, amizade e, principalmente, paciência ao longo da elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos, em especial à Catarina Batista, por todos os momentos passados e boas recordações que vou guardar destes cinco anos.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelos valores que me transmitiu e por todas as oportunidades que me proporcionou.

Ao Agente Jorge Carvalho por toda a disponibilidade, ajuda e simpatia na concretização da minha Dissertação.

A todos os que, de uma forma ou outra, contribuíram para o meu sucesso na conclusão da minha Dissertação e do meu curso.

Carina Sousa

RESUMO

O Oficial de Polícia formado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) é a figura essencial, enquanto futura chefia superior da Polícia de Segurança Pública (PSP), uma vez que cai sobre a sua responsabilidade levar a cabo que sejam cumpridos os objetivos da Instituição. Como tal, a formação ministrada no ISCPSI revela-se de uma elevada importância, pois permite dotar os seus Oficiais com os conhecimentos e as competências necessárias para o desempenho das suas funções.

O presente estudo, baseado em métodos qualitativos e quantitativos, tem como objetivos, por um lado, compreender se existem diferenças ao nível da aquisição de conhecimentos e de competências dos Oficiais de Polícia da PSP que terminaram o Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) na modalidade de internato em contrapartida com a modalidade de externato e, por outro lado, perceber se os custos associados ao regime de internato justificam a sua manutenção.

Realizou-se um estudo de caso que incidiu nos três cursos do CMICP do ISCPSI, onde se realizaram entrevistas aos Diretores e Comandantes do Corpo de Alunos durante a formação dos três cursos e se aplicaram questionários a uma amostra significativa de formandos desses mesmos cursos que frequentaram, uns o regime de internato e outros o regime de externato.

Como resultado da investigação verifica-se que na perspectiva dos inquiridos não existem diferenças entre os Oficiais de Polícia que concluíram o curso em regime de internato perante os que o concluíram em regime de externato, no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e competências adquiridas. Nesta conformidade, não se justifica a manutenção do regime de internato porque não há perda de qualidade da formação recebida e, traduz-se um ganho significativo com os custos suportados com o regime de internato.

Palavras-chave: Conhecimento, Competências, Custos

ABSTRACT

The Police Official, graduated by the Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), is the essential figure as a Polícia de Segurança Pública's superior officer, because its his/hers responsibility to take charge of the institution's objectives. Being so, the studies provided by the ISCPSI are of utmost importance, because they allow its Officials to acquire the necessary knowledge and skill to perform their duties.

Our study's objectives, based in qualitative and quantitative methods, are on one hand to understand if there are any differences acquiring knowledge and skill between the students that graduated in an internal scheme and those who graduated in an external scheme, and on the other hand to understand, based on that, if the internal scheme's costs justify its maintenance.

We conducted a case study that focused on the three previous classes that graduated from the Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) in ISCPSI. We interviewed the previous and current Directors and Commanders of the Student Corps and applied questionnaires to a representative sample of students from those previous classes, in which some graduated in an internal scheme and others in an external scheme.

As a result, our research demonstrates that there are no differences between police Officials that graduated in an internal scheme and those who graduated in an external scheme, as far as acquiring knowledge and skills goes, therefor not justifying the internal scheme's costs. According to that, we find that there is no need to maintain the internal scheme, because there is no quality loss training Officials, therefor significantly improving the gains related to decreasing the costs incurred with the internal scheme.

Keywords: Knowlegde, Skills, Costs

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii

I PARTE - TEÓRICA

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA.....	4
1.5 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA	4
1.6 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	4
1.7 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	5
1.8 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.9 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	7
CAPÍTULO 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	8
2.1 INTRODUÇÃO	8
2.2 O CONCEITO DE CONHECIMENTO	9
2.2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	9

2.3 MODELO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DE NONAKA E TAKEUCHI.....	10
2.3.1 O CONHECIMENTO TÁCITO.....	12
2.3.2 O CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....	12
2.3.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	13
2.3.4 A ESPIRAL DO CONHECIMENTO	14
2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	16
2.4.1 FASES DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA	17
2.4.2 BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA	18
2.5 SÍNTESE.....	19
CAPÍTULO 3 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	20
3.1 INTRODUÇÃO	20
3.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA	21
3.3 TIPOLOGIAS DE COMPETÊNCIAS	24
3.3.1 A ABORDAGEM ANGLO-SAXÓNICA E ABORDAGEM FRANCESA	24
3.4 O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	26
3.4.1 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	26
3.4.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	27
3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	28
3.6 SÍNTESE.....	30
II PARTE - PRÁTICA	
CAPÍTULO 4 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO	
 OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	31
4.1 INTRODUÇÃO	31
4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	32
4.3 O INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA	
INTERNA.....	33
4.4 O CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA	34
4.5 CUSTOS ASSOCIADOS AO REGIME DE FORMAÇÃO DO OFICIAL DE	
POLÍCIA.....	37
4.6 SÍNTESE.....	40

CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	41
5.1 INTRODUÇÃO	41
5.2 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	41
5.3 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	42
5.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	42
5.4.1 ENTREVISTA	43
5.4.1.1 Validação da entrevista.....	43
5.4.1.2 Análise de conteúdo.....	44
5.4.2 INQUÉRITO	48
5.4.2.1 Validação do Inquérito	49
5.4.2.2 Pré-teste ao Inquérito.....	49
5.4.2.3 Inquérito Final	49
5.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	50
5.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA	50
5.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
5.7.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	51
5.7.2 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	51
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
6.1 INTRODUÇÃO	53
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	53
6.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA	53
6.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS	54
6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	58
6.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	59
6.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	59
6.6 CONCLUSÕES FINAIS.....	60
6.7 RECOMENDAÇÕES	61
6.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	62
6.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	62
BIBLIOGRAFIA	63

APÊNDICES	70
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas	71
Apêndice B: Guião de entrevistas	73
Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional Ajunto para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, Sr. Superintendente José Ferreira de Oliveira.	77
Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sr. Superintendente Pedro Clemente	84
Apêndice E: Entrevista ao Comandante do Corpo de Alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sr. Intendente Luís Guerra	89
Apêndice F: Entrevista ao Comandante da 3. ^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subintendente Pedro Pinho	93
Apêndice G: Matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo das questões	99
Apêndice H: Pedido de autorização para aplicação de questionários	106
Apêndice I: Questionário aplicado aos ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais	108
Apêndice J: Estratificação da amostra por curso	111
Apêndice K: Caracterização sociodemográfica dos Oficiais de Polícia Inquiridos	113
ANEXOS	118
Anexo A: Estrutura hierárquica do ISCP SI	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Espiral da criação do conhecimento.....	11
Figura 2: Modos de Conversão do Conhecimento.	13
Figura 3: A competência na definição de Lichtenberger.	22
Figura 4: A competência na definição de Zarifian.	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição do Orçamento de 2013 por subdivisões.....	38
Gráfico 2: Média das respostas dos internos e externos sobre as diferenças entre regime de internato e externato.....	55
Gráfico 3: Média dos internos e externos quanto ao regime de internato beneficiar a aquisição de competências.....	56
Gráfico 4: Média dos internos e externos quanto ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências.....	56
Gráfico 5: Média dos internos e externos quanto à justificação dos custos associados ao regime de internato.....	57
Gráfico 6: Média dos internos e externos quanto à posse de competências necessárias para a profissão	57
Gráfico 7: Média dos internos e eternos quanto à importância do primeiro ano de curso ser em regime de internato para o curso inteiro.	58
Gráfico 8: Estratificação da amostra por curso.....	112
Gráfico 9: Caracterização dos inquiridos por idade.....	115
Gráfico 10: Caracterização dos inquiridos por sexo.....	115
Gráfico 11: Caracterização dos inquiridos por anos de serviço.	115
Gráfico 12: Caracterização dos inquiridos por regime de formação.	115

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Abordagem Anglo-Saxónica às competências.	25
Quadro 2: Abordagem Francesa às competências.	25
Quadro 3: Parâmetros de distinção entre Competências Individuais e Competências Organizacionais.	28
Quadro 4: Valor orçamental do ISCPSI.	38
Quadro 5: Valores diários por aluno interno.	39
Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 8 da entrevista.	45
Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 9 da entrevista.	45
Quadro 8: Análise de conteúdo da questão 10 da entrevista.	46
Quadro 9: Análise de conteúdo da questão 11 da entrevista.	47
Quadro 10: Análise de conteúdo da questão 12 da entrevista.	47
Quadro 11: Análise de conteúdo da questão 13 da entrevista.	48
Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 8	100
Quadro 13: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 9	101
Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 10 ..	102
Quadro 15: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 11 ..	103
Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 12 ..	104
Quadro 17: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 13 ..	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Média das respostas dos inquiridos sobre a aquisição de competências durante o curso.	52
Tabela 2: Estratificação da amostra por curso	112
Tabela 3: Frequências e percentagens das respostas, dos Oficiais de Polícia inquiridos à primeira parte do questionário.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFOP:	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CMICP:	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
ESP:	Escola Superior de Polícia
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
et al. (et aliae)	e outros (para pessoas)
v.g.(verbi gratia)	por exemplo

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Dissertação Final de Mestrado do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) pretende-se desenvolver um estudo cujo objeto constitui apresentar um quadro conceptual dos regimes de internato e externato nos quais são formados os alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), de forma a perceber se os conhecimentos e as competências adquiridas pelos alunos, ao longo da sua frequência no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), poderão, ou não, ser influenciadas pelo tipo de regime frequentado. Pretende-se ainda, numa perspectiva custo benefício, conhecer os custos associados a cada regime e perceber se tais custos justificam a existência dos dois regimes.

As organizações começaram a perceber que o seu sucesso sustentado dependia fundamentalmente da qualidade e mobilização do seu Capital Humano (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Nesta linha de pensamento, é necessário apostar no desenvolvimento do conhecimento e das competências daqueles que fazem parte da organização para que esta possa acompanhar os desafios que vão surgindo.

“Organizações como a Polícia de Segurança Pública (PSP) não podem ficar atrás desta realidade pelo que começam a estruturar-se de modo a encontrar na mudança a forma de atingir os seus objectivos e missões específicas que são socialmente relevantes¹...” (Borges, 2013, p. 1).

Assim, o Oficial de Polícia, enquanto pertencente aos cargos superiores da PSP e assumindo uma posição, na maior parte dos casos, de comando, adquire importância neste trabalho pois é tido, cada vez mais, como um fator determinante de sucesso organizacional ao nível da posição que ocupa na cadeia hierárquica.

¹ Artigo 272.º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa – “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

Deste modo, os conhecimentos e competências adquiridos pelos Oficiais aquando da sua formação ganham extrema importância, sendo necessário garantir que a mesma seja igual para todos quanto à aquisição desses conhecimentos e competências. A formação deve ser vista como meio para colmatar possíveis lacunas que revelem menores desempenhos ao nível das funções futuramente desempenhadas pelos Oficiais de Polícia. No entanto, não deve ser descurada a racionalização dos custos associados a essa formação, tentando manter a qualidade da mesma com os menores gastos possíveis.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

As prioridades gerais dos Recursos Humanos sofreram grandes alterações nos últimos anos. Este fenómeno deve-se a uma revolução de mentalidades quanto à visão daquilo que é o sucesso organizacional. Os Recursos Humanos passaram, assim, a ter um papel de importância e preocupação para as organizações e para os gestores destas (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Como defende Camara et al. (2013) o desenvolvimento dos Recursos Humanos consequentemente relacionado com potencial individual e grupal das organizações tem vindo a adaptar-se às constantes exigências do negócio.

Neste contexto, é importante aproveitar, adequadamente, as competências dos membros de uma organização não só para contribuir para um nível de satisfação profissional como para a obtenção de melhores resultados. As pessoas, também designadas como Capital Intelectual da organização são o seu diferencial competitivo. (Espinheira, 2009). Cada membro possui diferentes características, valores e experiências de vida que contribuem para o sucesso da organização (Klein, 1998).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), os desafios associados à competitividade e à globalização permitiram o alinhamento definitivo das políticas de Gestão de Recursos Humanos às estratégias das empresas, reconhecendo o conceito de competências como base da gestão do Capital Humano. Esta evolução prende-se igualmente com o reconhecimento da importância estratégica da Gestão do Conhecimento e do Capital Humano (Resende, 2000).

O advento da globalização trouxe também associado a ênfase na redução de custos e na melhoria da qualidade e do conhecimento, dando origem a uma cultura organizacional

que privilegia a gestão de pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica. (Mendes, 2012). Este considera que o intuito das organizações é aumentar a qualidade do seu serviço e, simultaneamente, reduzir os custos de funcionamento, colocando a gestão dos recursos humanos no centro das atenções de qualquer instituição.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

As competências adquiridas pelos alunos que frequentam o CFOP são determinantes para o seu desempenho futuro enquanto Oficiais de Polícia e conseqüentemente para o sucesso da organização.

“Os recursos humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante...” (Martins & Machado, 2008, p. 1). Como tal não é difícil perceber que a aposta na formação dos futuros cargos superiores da Polícia de Segurança Pública é o ponto de partida para a qualidade do seu desempenho, do serviço prestado por estes assim como para as repercussões que esta aposta terá para a Instituição em particular e para a sociedade em geral.

Quando se fala em Oficial de Polícia fala-se num produto final resultante de uma formação ministrada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. O Oficial tem que, ao longo do curso, adquirir uma série de conhecimentos e competências fundamentais para que o seu desempenho seja o espetável tanto pelos seus subordinados como pela Organização. Contudo, esses conhecimentos e competências não são apenas transmitidos no período laboral, mas em certa parte pelas vivências e convívio entre os alunos. Assim sendo, suscita o interesse em perceber se existem diferenças entre os Oficiais que concluíram o curso em regime de internato e aqueles que o fizeram em regime de externato.

Isto pode servir para perceber se as duas modalidades de regime existentes devem continuar a aplicar-se, assim como se os custos associados a cada um dos regimes se justificam face ao que lhes concede em termos de formação.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA

“A investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” (Sarmiento, 2013, p. 6).

Assim, tendo em conta que os conhecimentos e competências adquiridas pelos futuros Oficiais de Polícia são fundamentais para o seu futuro desempenho de funções e, conseqüentemente, para o sucesso da organização Polícia de Segurança Pública, havendo a possibilidade de essa aquisição diferir mediante o regime em que os alunos estão inseridos, pretendemos com este estudo obter resposta à seguinte questão principal:

Numa perspetiva custo-benefício, qual o regime de formação que se afigura mais vantajoso para a aquisição e estruturação de competências de um Oficial de Polícia?

1.5 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

No âmbito da questão principal formularam-se duas questões derivadas:

Pergunta derivada 1: O regime de formação interna proporciona melhor aquisição de competências?

Pergunta derivada 2: Os Oficiais de Polícia, independentemente do seu regime enquanto alunos, consideram possuir as competências necessárias à sua profissão?

1.6 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

“Após a definição do tema a investigar, do seu enquadramento e delimitação, que se traduz na pergunta de partida da investigação e nas perguntas derivadas da investigação, descrevem-se os objetivos da investigação, que originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir...” (Sarmiento, 2013, p. 12-13).

Tendo em consideração os dois tipos de regime existentes no ISCPSP e a aquisição de competências por parte dos alunos em ambos os regimes, torna-se fundamental perceber se os custos associados a cada regime justificam o seu produto final, ou seja, o Oficial de Polícia.

Neste sentido, apresenta-se o objetivo geral deste estudo, assim como os objetivos específicos a atingir com este trabalho:

Objetivo geral:

Analisar os custos e os benefícios da formação de um Oficial de Polícia em regime de internato *versus* externato, tendo em vista a aquisição de competências.

Objetivos específicos:

1. Conhecer os custos associados à formação de um Oficial de Polícia, em regime de internato e em regime de externato.
2. Perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição e exercício de competências, obtidas no âmbito da formação, quer em regime de internato quer em regime de externato.

1.7 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Como refere Huot *in* Sarmiento (2013, pp. 13-14) “ A hipótese de investigação é a resposta temporária e provisória, é uma suposição que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação ou pergunta de partida.”. Desta forma, para responder à pergunta levantada apresenta-se uma hipótese teórica e cinco hipóteses práticas.

Hipótese teórica:

HT1. As competências adquiridas pelo Oficial de Polícia dependem do conjunto de competências técnicas, individuais e dos fatores organizacionais.

Hipóteses práticas:

HP1. Existem diferenças, ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato.

HP2. O aluno em regime de externato fica diminuído nas competências adquiridas em comparação com o aluno em regime de internato.

HP3. Os benefícios adquiridos em regime de internato justificam o seu custo.

HP4. Não existem diferenças no exercício das funções entre Oficiais que frequentaram o regime de internato dos que frequentaram o regime de externato.

HP5. O regime de internato no primeiro ano é fundamental para a formação do Oficial de Polícia.

1.8 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Metodologia pode ser definida como um método ou processo para atingir um fim. (Sarmiento, 2013). Ainda segundo a autora (2013, p. 4), “ O método científico é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente.”

Baseado numa investigação empírica, a realização deste trabalho pressupõe numa primeira fase uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo é uma revisão da literatura existente sobre a temática abordada com o intuito de apresentar as diferentes perspetivas dos principais conceitos tratados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase irá ser feita uma recolha de dados através do método qualitativo e quantitativo. A recolha qualitativa irá realizar-se através de entrevistas exploratórias efetuadas ao anterior e atual Diretor do ISCPSI, bem como ao anterior e atual Comandante do Corpo de Alunos do ISCPSI. Estas entrevistas serão estruturadas e compostas por perguntas abertas.

Segundo Sarmiento (2013, p. 28) “...a entrevista permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial a um ou mais indivíduos. Estas entrevistas serão posteriormente tratadas através da análise de conteúdo para identificar “...nas respostas a cada uma das perguntas, diversas características do texto, nomeadamente, as partes semelhantes, as partes diferentes e as partes que os entrevistados mais valorizam.” (Sarmiento, 2013, p. 47).

Quanto à recolha quantitativa, esta irá processar-se através da aplicação de questionários a uma amostra de ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) para compreender qual o seu entendimento sobre a obrigatoriedade do regime de internato no ISCPSI e de que forma este regime pode, ou não, influenciar o processo de aquisição e estruturação de competências de um Oficial de Polícia. “O inquérito permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva.” (Sarmiento, 2013, p. 28). Os questionários serão tratados e analisados para se poder confirmar, ou não, as hipóteses propostas neste trabalho.

1.9 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Em termos estruturais o trabalho encontra-se dividido em duas partes, constituindo no seu todo seis capítulos. A primeira parte será constituída pelo enquadramento conceptual da problemática através da revisão da literatura. Serão abordados os conceitos conhecimento e de competência que, no fundo, constituem as traves mestras deste trabalho de investigação.

Na segunda parte será feita uma caracterização da organização PSP e serão aplicados os métodos qualitativo e quantitativo para a realização de entrevistas e questionários, respetivamente.

Assim, no Capítulo 1 apresenta-se o enquadramento temático do trabalho. No seguimento deste descreve-se a justificação do tema e apresenta-se o problema da investigação. São apresentados os diferentes objetivos do estudo, bem como as hipóteses que se pretendem comprovar. Por fim, aborda-se a metodologia utilizada

Nos Capítulos 2 e 3 é feita uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de conhecimento e de competência, respetivamente. No Capítulo 2, descreve-se a evolução do conceito de conhecimento e a descrição de dois modelos de criação do mesmo, assim como se aborda o conceito de comunidades de prática. No Capítulo 3, descreve-se a evolução do conceito de competência e descrevem-se duas abordagens diferentes quanto à sua tipologia. Ainda neste capítulo, interpreta-se o processo de identificação de competências organizacionais e individuais, bem como a descrição do processo avaliação de competências.

No Capítulo 4 é realizada uma caracterização da PSP, partindo do geral para o particular. Começa por se abordar o conceito de Polícia, passando para a caracterização da PSP, enquanto força de segurança, em termos da sua missão e atribuições e em termos da sua organização e hierarquia. Aborda-se ainda descrição e caracterização das funções e missão do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, especificando a descrição do curso de formação dos seus alunos, bem como os custos associados ao curso.

No Capítulo 5 é apresentada a metodologia utilizada na parte prática do trabalho, fazendo referência aos instrumentos de recolha de dados, à caracterização do universo e da amostra. Neste Capítulo, está incluída a análise dos resultados.

Por fim, no Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações. Verificam-se as hipóteses, confirmam-se objetivos, responde-se à pergunta de partida e às perguntas derivadas. Por fim apresentam-se as conclusões finais do estudo, seguindo-se as recomendações, apontam-se as limitações ao estudo e sugerem-se investigações futuras.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 INTRODUÇÃO

A palavra Conhecimento vem do latim *cognitio* que significa “ação de aprender”, ou seja, atividade pela qual o homem toma consciência dos dados da experiência e procura a sua compreensão ou explicação (Pinheiro, 2007). O mesmo autor refere que o conhecimento aumenta a importância das pessoas nas organizações, sendo apresentado como ouro nas empresas. Nonaka (2006) vem reforçar essa ideia ao salientar que a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento.

Como tal, a informação passa a possuir uma importância determinante, e os ativos menos tangíveis, como o Capital Intelectual passam a assumir uma preponderância nos vários sectores das empresas. A valorização do Capital Humano e a percepção da importância do conhecimento tácito transformam as relações nas empresas (Espinheira, 2009).

Para Pinheiro (2007, p. 55) “A fonte de valor proporcionada pelo conhecimento manifesta-se primeiro nos indivíduos e depois nas organizações onde estes se inserem.”. Como tal, “O conhecimento nas Empresas tornou-se um dos elementos fundamentais no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis...” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 639). O conhecimento distingue-se dos outros meios de produção, pois o que não pode ser herdado nem concedido, tem de ser adquirido individualmente (Drucker, 1995).

O grande diferencial competitivo entre as organizações passaram a ser os trabalhadores. Mais do que o investimento nos meios materiais, o investimento nos conhecimentos dos seus trabalhadores são a maior garantia de sucesso. As pessoas passam a ser o meio para o alcance dos objetivos da organização. O indivíduo deixa de ser um mero recurso dentro das organizações e passa a representar um elemento importante dentro das estratégias globais (Serrano e Fialho, 2003).

2.2 O CONCEITO DE CONHECIMENTO

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são pilares no início deste tópico, e tentaremos explicar como se evolui de um conceito para o outro. Assim, torna-se necessário estabelecer a diferença entre tais termo.

2.2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

“Dados são conjuntos de factos distintos e objectivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registos estruturados de transições...” (Davenport e Prusak, 1998, p. 2).

Loureiro (2003) refere que dados, informação e conhecimento não são sinónimos. O conhecimento existe nas pessoas, faz parte da complexidade e dos imprevistos humanos. Uma vez que a organização não pode criar conhecimento por si mesma é o conhecimento dos indivíduos a base da criação do conhecimento organizacional. Este será assim usado para obter resultados em termos de produtividade e inovação para a organização.

Para Serrano e Fialho (2003), os dados dizem respeito a conjuntos de factos discretos e objetivos sobre os acontecimentos. Os autores defendem que podem ser considerados pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e a espaço. Os dados descrevem apenas parte do sucedido, não oferecendo nenhum juízo, interpretação ou importância sobre o acontecimento.

Contudo, quando os dados são ordenados e contextualizados e lhes é atribuído um sentido estes tornam-se informação. A informação é, assim, organizada e tem uma finalidade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Para Davenport e Prusak (1998) o processo de transformação dos dados em informação, através da atribuição de valor aos dados, pode ser efetuado pelos cinco C: contextualização ao saber a finalidade dos dados recolhidos; categorização ao saber unidades de análise dos componentes essenciais dos dados; cálculo quando os dados são tratados de forma matemática ou estatística; correção quando são eliminados os erros; condensação quando os dados são associados para uma forma mais precisa.

Estes autores defendem que a informação pode ser considerada uma mensagem, direcionada de alguém -emissor- para um recetor, cujo objetivo seja provocar alguma reação em quem a recebe, no que respeita à sua perceção ou comportamento. Os dados necessitam de ser organizados e formatados mediante um propósito para que o recetor obtenha uma

informação. É da responsabilidade do emissor atribuir um significado e uma contextualização à mensagem, assim como compete ao recetor a tarefa de decidir se a mensagem realmente constitui uma informação.

Pode afirmar-se que a criação de conhecimento está dependente da informação e que por isso existe uma relação entre informação e conhecimento (Martins, 2010).

“Para transformar dados em informação, podemos nos socorrer de meios e ferramentas externas: sistemas de informação, folhas de cálculo, programas de análise estatística.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 579). Segundo os mesmos autores é da responsabilidade das pessoas transformar a informação em conhecimento.

Contudo Davenport e Prusak (1998) referem que essa transformação da informação tem de passar por um processo composto por quatro C: comparação (comparar com outras situações conhecidas), consequências (as implicações que essas informações têm para a tomada de decisão), conexões (relação entre o novo conhecimento e conhecimentos já acumulados), conversação (aquilo que os outros pensam dessa informação).

Existem várias diferenças na distinção entre os conceitos de informação e conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que ao contrário da informação, o conhecimento é uma atitude, uma perspectiva e diz respeito a crenças. Referem ainda que o conhecimento está relacionado com a ação, tem sempre um fim o que o difere da informação.

Davenport e Prusak (1998) consideram o conhecimento como uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Essa mistura proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas informações e experiências. Assim, o conhecimento nas organizações não está apenas nos documentos, mas também nas rotinas, normas organizacionais e processos práticos.

O conhecimento é, em grande medida, resultado da partilha coletiva de significados e é construído necessariamente em sociedade o que leva ao desenvolvimento de valores como a colaboração, a partilha e a interação (Gouveia *in* Fidalgo, 2012).

2.3 MODELO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DE NONAKA E TAKEUCHI

O conhecimento novo começa sempre no indivíduo. Já tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora do conhecimento

(Nonaka, 2006). Assim, a criação do conhecimento organizacional traduz-se na “...capacidade de uma Empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas.” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 1).

Como refere Camara, Guerra & Rodrigues (2013), a conceção de conhecimento nas organizações comporta duas dimensões. A dimensão epistemológica diz respeito à distinção entre conhecimento tácito e explícito. E a dimensão ontológica foca-se na criação do conhecimento organizacional por oposição ao conhecimento individual, referindo-se aos níveis de criação do conhecimento que engloba o conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional, conforme se verifica na Figura 1.

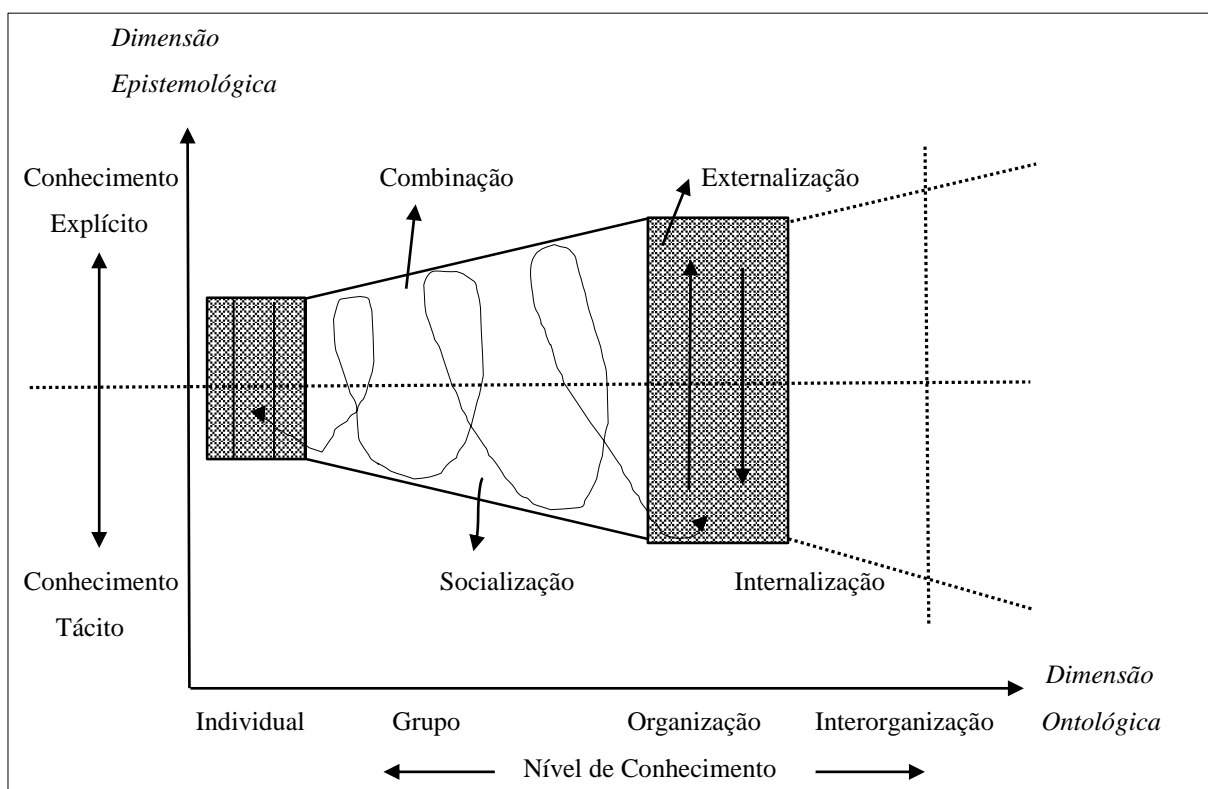


Figura 1: Espiral da criação do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Camara, Guerra & Rodrigues (2013, p. 580).

Os mesmos autores referem que a criação do conhecimento numa organização começa na conversão do conhecimento tácito no conhecimento explícito e este, depois de explicitado, em tácito outra vez.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito expressa-se em palavras e números e é facilmente comunicado e partilhado, podendo assumir a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento

tácito “...é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado.” (Pinheiro, 2007, p. 67).

2.3.1 O CONHECIMENTO TÁCITO

O conhecimento tácito representa aquele conhecimento que existe em cada um dos colaboradores de uma organização, mas que não se encontra formalizado em suporte informático ou documental (Sousa, 2000). Michael Polanyi *in* Camara, Guerra & Rodrigues (2013, p. 581) foi pioneiro na conceptualização do que é considerado o conhecimento tácito.

O conhecimento tácito é elevadamente pessoal, difícil de comunicar ou partilhar com os outros não sendo facilmente visível e exprimível. Compõe-se de perceções subjetivas, intuições e palpites. Este tipo de conhecimento está intimamente ligado à ação e experiência de um indivíduo, assim como aos seus ideais, valores e emoções (Loureiro, 2003).

“É muito difícil ser expresso por meio de palavras e é adquirido através da experiência. É subjetivo, prático, análogo e simbólico. É transferível aos outros através de contactos face a face e conversas informais. É, portanto, muito subjetivo e intuitivo. Conclusões, palpites subjetivos, *insights* estão aqui incluídos.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 581).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito inclui duas dimensões. A dimensão cognitiva que se centra em modelos mentais, criados por via de analogias, e que recorrem a crenças, paradigmas e perspetivas. Uma vez que refletem a imagem da realidade no presente e a visão da realidade no futuro são considerados modelos implícitos utilizados para analisar a realidade que nos rodeia. A dimensão técnica compreende o *know-how* específico e as técnicas que operam como habilidades informais difíceis de definir.

2.3.2 O CONHECIMENTO EXPLÍCITO

O conhecimento explícito traduz-se em palavras e números. É partilhado através dados, fórmulas científicas, manuais, princípios universais, entre outros. Esse tipo de conhecimento pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos, de maneira formal e sistemática (Maia, 2011) e “...existe fisicamente inscrito num suporte acessível que pode ser corrigido, actualizado e partilhado dentro da organização.” (Sousa, 2000, p. 29).

“Envolve o conhecimento de factos. É objetivo, teórico, digital. No entanto, não basta estar disponível, precisa ser avaliado e estar acessível para ser utilizado. É formal e sistematizado: facilmente comunicado e partilhado. Refere-se ao conhecimento da racionalidade, ao conhecimento sequencial e ao conhecimento digital.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 582).

2.3.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tácito e explícito não são dois tipos de conhecimento totalmente separados, mas sim reciprocamente complementares. Para além de interagirem um com o outro, influenciam trocas nas atividades criativas das pessoas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

As designadas empresas criadoras de conhecimento por Nonaka (2006) são aquelas que criam de forma sistemática novos conhecimentos e que os difundem por toda a organização.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013) esse processo de interação denomina-se por espiral do conhecimento e baseia-se nos vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito como exemplificado na Figura 2.

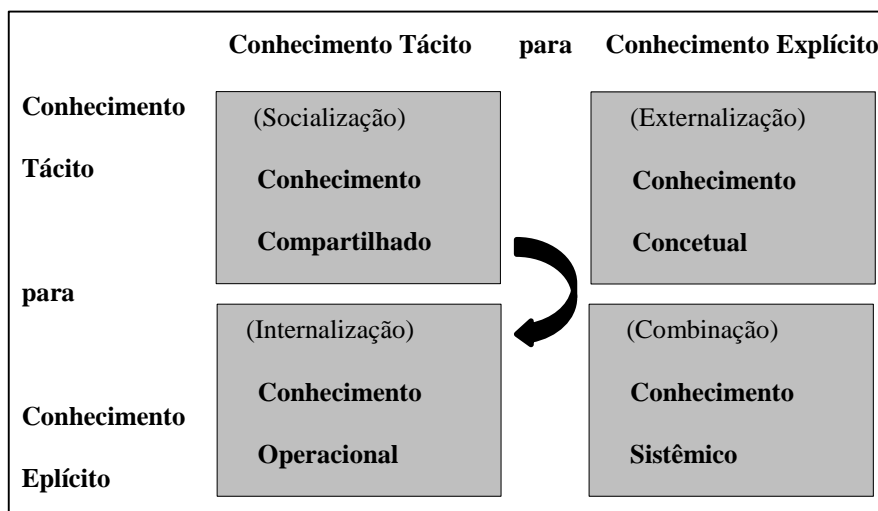


Figura 2: Modos de Conversão do Conhecimento.
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

Os processos de conversão do conhecimento passam pela:

- Socialização que diz respeito à conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de partilha de experiências que cria, a partir daí, conhecimento tácito, ou seja, modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (Nonaka & Takeuchi, 1997).
- Externalização que diz respeito à conversão do conhecimento tácito em explícito. É um processo de criação do conhecimento perfeito pois o conhecimento tácito transforma-se em explícito e apresenta-se na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos (Nonaka & Takeuchi, 1997).
- Internalização, que diz respeito à conversão do conhecimento explícito em tácito. É um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Refere-se à incorporação do conhecimento na prática (Nonaka & Takeuchi, 1997 e Espinheira, 2009).
- Combinação que diz respeito à conversão do conhecimento explícito em explícito. É um processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento e que envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. A troca de conhecimento ocorre por via de documentos, reuniões, conversas telefónicas ou redes de comunicação computadorizadas. (Nonaka & Takeuchi, 1997 e Maia, 2011).

2.3.4 A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

O modelo denominado “espiral do conhecimento” é estabelecido através dos processos de conversão do conhecimento. Não obstante a dimensão epistemológica, o modelo da espiral do conhecimento envolve a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, a preocupação com os níveis de criação do conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que se inicia no nível individual e que vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre secções, departamentos e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. Neste processo em espiral, o indivíduo assume o papel de criador. Já o grupo assume o papel de sintetizador e a empresa de amplificadora dos conhecimentos (Rocha, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) identificam cinco condições necessárias para o sucesso do processo a nível organizacional:

- **Intenção:** é uma atividade mais organizacional do que pessoal. Os compromissos dos funcionários devem ser estimulados para a criação de conhecimento através da formulação de uma intenção organizacional. Não se limitando a confiar apenas no pensamento e no comportamento do indivíduo, a organização pode orientá-lo e promovê-lo através de um compromisso coletivo.
- **Autonomia:** todos os membros de uma organização devem agir de forma autónoma. A autonomia promove a possibilidade de as pessoas se auto motivarem para criar novo conhecimento e estimular o seu potencial criativo. Como tal, os membros de uma organização de forma individual ou em equipas auto-organizadas necessitam de ter liberdade para atuar com autonomia, no sentido de se motivarem a experimentar e descobrir conhecimento novo.
- **Flutuação e Caos Criativo:** a flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Na flutuação são colocadas em dúvida as questões básicas, criando uma oportunidade para a conceção de novos conceitos. A criação de conhecimento organizacional é realizado através do questionamento e reconsideração das premissas existentes por cada membro da organização. No caos, este faz com que a tensão e o foco de atenção dos membros da organização aumente na definição do problema e na resolução das situações de crise. No entanto, há que ter em consideração que o caos criativo para ser considerado como tal deve ser positivo e isso só acontece se os membros da organização refletirem sobre as suas ações, caso contrário a tendência é para um caos destrutivo.
- **Redundância:** incentiva o diálogo, o que por sua vez facilita a transferência de conhecimento obrigando os membros da organização a partilhar as

informações sobrepostas. As informações redundantes obrigam à transmissão de novas informações e à partilha do conhecimento tácito e troca de ideias.

- Variedade de requisitos: a variedade interna da organização deve combinar a variedade do seu ambiente externo. Como tal, deve maximizar-se a variedade de informação e à qual todos devem poder aceder rapidamente.

2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA

A gestão do conhecimento baseia-se numa combinação de papéis, estratégias e processos que, em conjunto e de forma concertada, tiram proveito do capital intelectual de qualquer organização para que esta atinja os seus objetivos (Saint-Onge & Wallace, 2003).

Surge, assim, o conceito de comunidades de prática através de Lave e Wenger nos anos 90, que o propõem como contexto de aprendizagem, onde todos têm a possibilidade de aprender.

Para Lesser e Prusak (1999) as comunidades de prática são estruturas que propiciam a criação, partilha e uso do conhecimento através da associação de pessoas motivadas, com vontade de se apoiarem e partilharem uma prática em comum, o que permite contribuir para o desenvolvimento do capital social.

“As comunidades de prática posicionam-se como uma abordagem à gestão do conhecimento, focalizada na procura desse conhecimento no contexto da prática, promovendo um ambiente no qual o conhecimento é desenvolvido e sustentado através da interação dos membros que a compõem.” (Mendes, 2012, p. 17). Desta forma, “...os indivíduos desenvolvem activamente a sua aprendizagem em comum, reflectem sobre as suas práticas, os conhecimentos que possuem, partilham experiências pessoais e criam novos conhecimentos através das relações que estabelecem.” (Mendes, 2012, p. 37).

Wenger (2000) defende que, ao contrário das abordagens baseadas na tecnologia que se resumem ao conhecimento explícito, grande parte do conhecimento é tácito e o mesmo pode ser separado de quem o detém. Ao ser propriedade de uma comunidade, o conhecimento não é autêntico, mas envolve interações, conversações, ações e invenções. O conhecimento constitui-se dentro de uma comunidade que o cria e partilha.

Nas palavras de Mendes e Sarmiento (2009) as interações existentes entre as pessoas, mesmo as informais, tornam-se fundamentais devido à influência que têm na forma como

realizam e melhoram o trabalho de cada um. A partir do momento em que se pertence a um certo grupo, as pessoas passam a partilhar interesses comuns e experiências, criando um espírito de entre ajuda.

2.4.1 FASES DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA

Como têm por base uma estrutura social e dinâmica, as comunidades de prática passam por diferentes ciclos de vida compostos por cinco fases. (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Para Ray (2006) durante a primeira fase – Potencial – descobre-se que existem pessoas com objetivos e interesses comuns e que possuem dados e opiniões que lhes permite aprender uns com os outros, reunindo-se de forma informal partilhando questões e necessidades similares o que permite o crescimento do sentimento de partilha.

Na segunda fase – Expansão – a fragilidade deste ciclo de vida encontra-se no equilíbrio entre o grau de confiança existente entre os membros e o valor que estes retiram da sua participação e envolvimento na comunidade. É nesta fase que se verifica a importância da constituição de um sentimento de pertença e a conexão entre os participantes da comunidade, os quais detêm ideias e práticas que devem ser compartilhadas. (Ray, 2006; Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

A terceira fase – Maturidade – é vista como uma fase estável. No entanto, por a vida de uma comunidade ser complexa, é importante esclarecer o foco da mesma estabelecendo normas, fortalecendo relacionamentos e demarcando limites. É igualmente importante preservar a participação dos membros, os relacionamentos entre estes, assim como o seu entusiasmo comum e, se necessário, redefinir as fronteiras da comunidade e identificar lacunas no conhecimento. (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Os mesmos autores (2002) referem-se à quarta fase – Sustentabilidade – como a fase da oscilação entre altos e baixos para a comunidade. Esta oscilação deve-se a mudanças que ocorrem ao longo do tempo e que podem estar relacionadas com a tecnologia, os membros ou com o relacionamento com a organização. Daí, nesta fase, existir a necessidade de rejuvenescimento e renovação da comunidade.

A quinta e última fase – Transformação – é a fase em que a comunidade desaparece ou se divide, dando origem a novas comunidades. Isto acontece pois os membros desenvolvem novos interesses ou porque a prática verificada tornou-se comum. (Ray, 2006).

“Nem todas as comunidades de prática passam por todos os cinco estágios de desenvolvimento aqui descritos, algumas delas desaparecem jovens, outras saltam fases, por isso há que ter em conta que estas cinco fases de desenvolvimento são arbitrárias.” (Mendes, 2012, p. 42).

2.4.2 BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Wenger, McDermott e Snyder (2002) defendem que as comunidades de prática adicionam um número de benefícios para as organizações e podem agregar valores de diversas formas. Esses benefícios são vários e passam pela: (1) ajuda na implementar a estratégia da organização; (2) promoção da eficiência e da produtividade; (3) constituição de uma ferramenta para resolução rápida de problemas; (4) transferência das melhores práticas e (5) ajuda no desenvolvimento de habilidades profissionais. Contudo, os resultados e benefícios só se verificam se realmente existir uma participação por parte das pessoas.

Botkin e Seeley (2001) referem que não é apenas a organização que beneficia do que as comunidades de prática podem contribuir. Os indivíduos que nelas participam também podem retirar alguns benefícios: oferta de um ambiente de aprendizagem; criação de sentimento de pertença, confiança e identidade; reforço da qualificação profissional; ampliação da capacidade de resolução de problemas complexos; melhoria das relações com os colegas; desenvolvimento de relações pessoais a longo prazo e reconhecimento de habilidades e conhecimentos específicos.

Tanto os benefícios organizacionais como os individuais são apenas potenciais benefícios e a sua viabilidade está dependente de diversos fatores característicos de cada comunidade, assim como da forma como é conduzida.

2.5 SÍNTESE

Para as organizações o conhecimento não é tangível, o que torna difícil perceber de que forma o conhecimento opera e qual o valor que acrescenta.

Como refere Serrano e Fialho (2003), o conhecimento coletivo já é reconhecido como uma competência fundamental para as organizações e baseia-se nas capacidades e nas experiências individuais em relação ao trabalho realizado. Ao reunir o conhecimento individual dos colaboradores, ou seja, ao estimular os indivíduos a trocarem e a partilharem com os restantes colaboradores as suas experiências individuais e conhecimentos, reforçará as competências dos elementos envolvidos e vai proporcionar o conhecimento coletivo, a constituição de equipas de trabalho, promover a transformação do saber tácito existente na cabeça e nos comportamentos das pessoas em algo palpável e transferi-lo entre os interessados, o que se tornará num conjunto de conhecimentos que vai ser utilizado pelas organizações.

CAPÍTULO 3

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

3.1 INTRODUÇÃO

“A noção de competência tem sofrido inúmeros enriquecimentos teóricos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações.” (André, 2013, p. 13). Para o autor este é o motivo pelo qual a definição deste conceito é complexa e morosa, contudo, imperativa, devido às suas implicações diretas nos contextos organizacionais, nomeadamente da gestão de recursos humanos.

Apesar de este conceito não constituir uma novidade, quer a nível científico, quer a nível do senso comum é certo que ainda não existe uma definição consensual (Roldão, 2003). “O conceito não está estabilizado e a sua definição é controversa...” (Perrenoud, 2003, p. 10).

Não obstante de estar presente em diversos contextos sociais, importa para este estudo focalizar o conceito de competência no contexto organizacional.

As mudanças que surgiram na envolvente dos negócios, com o aumento da concorrência global e as pressões para o aumento da qualidade e a redução dos custos, levaram a respostas organizacionais focalizadas na adoção de novas formas de reconfiguração estrutural (Gomes et al, 2008).

Fleury e Fleury (2004) consideram que as empresas se integraram numa nova dinâmica em que um mercado mais concorrencial leva à exigência de uma rápida flexibilidade e capacidade de agir e de adaptação a situações inesperadas.

Para tal, as organizações devem alinhar os seus sistemas de gestão de recursos humanos com os seus planos estratégicos (Cascão, 2005). Assim, as estruturas organizacionais passam a “...centrar-se nas competências-chave e na forma como elas se poderiam coordenar e agregar, de modo a obter dessa conjugação as melhores sinergias.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 308).

Segundo estes autores, as competências passam a assumir-se como elemento *pivô* permitindo às Empresas focarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio, ao mesmo tempo

que dispõem de um Capital Humano que concilia a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade essencial para responder aos desafios da envolvente.

É neste enquadramento que é exigido ao indivíduo “...mais do que dominar e executar determinadas tarefas, ele deverá dominar o saber (conhecimento), saber fazer e saber ser em situações e contextos diversificados.” (André, 2013, p. 13).

3.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

“A problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico.” (Mendes & Sarmiento, 2009, p. 114).

Os mesmos autores defendem que o conceito de competência remete para as mudanças no sistema organizacional e técnico-produtivo e especificamente na gestão dos recursos humanos, assim como para as novas condições de trabalho (profissionais e formativas) dos trabalhadores.

Segundo Perez (2005) o conceito de competência tem sido amplamente explorado na literatura e o seu sentido e âmbito de aplicação têm assumido variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito plástico (adaptável ao longo da história), polissémico (assumindo diversos significados) e polimorfo (adotando diversas formas, consoante interesses e condicionantes diversos).

McClelland (1973) destaca-se como principal impulsor do conceito de competência, olhando para o conceito como elemento suscetível de melhor predizer os desempenhos dos indivíduos, não estando sujeito à relação parcial com a raça, género ou fatores socioeconómicos, simplesmente composto por dimensões intrínsecas ao indivíduo. Contrariamente, na definição de Boyatzis (1982) as dimensões intrínsecas articulam-se com as características extrínsecas (envolvente). Já Spencer e Spencer (1993) defendem que a competência é algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações, estando casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior numa situação ou trabalho.

Le Boterf (1995) considera que o conceito de competência engloba três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Para este autor a competência é assim o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais sustentadas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Este considera ainda que a competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. Este conceito implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional.

Na opinião de Parry (1998, p. 60) competência é “...um conjunto (um *cluster*) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afecta a maior parte de uma função (*i.e.*, um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função (...) e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento.”

Segundo Dutra (2001), a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias ao desenvolvimento de algumas capacidades do individuo, como é o caso do sentido de responsabilidade. No entanto, o simples facto das pessoas possuírem alguns atributos, como o conhecimento, não significa que por si só apresente um benefício para a empresa, a menos que o mesmo coloque esse atributo em prática.

Lichtenberger *in* Almeida e Rebelo (2011, p. 34) define competência como uma relação entre o empregador e empregado, contando o primeiro com a vontade de envolvimento do segundo nas atividades que este desempenha nas situações profissionais. O exercício da competência apoia-se, segundo este autor, sobre três elementos, designadamente os saberes e conhecimentos, o poder de fazer e a vontade de assumir a responsabilidade, conforme consta da Figura 3:

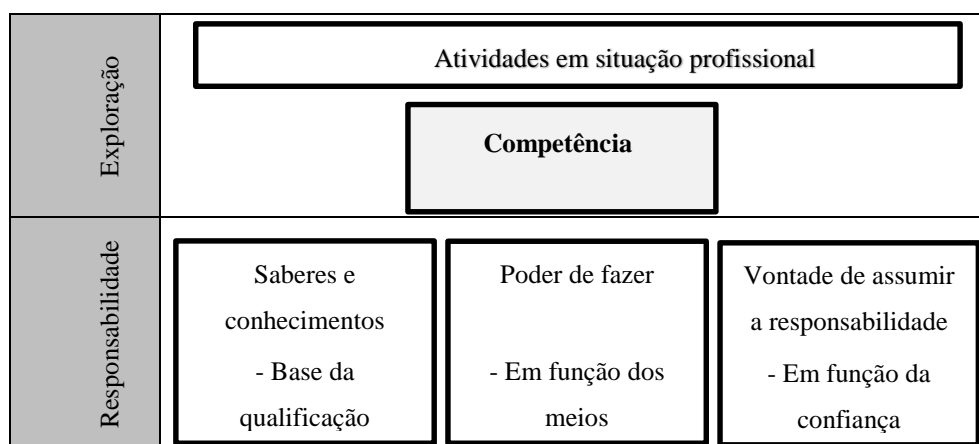


Figura 3: A competência na definição de Lichtenberger.

Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2011, p. 35).

Para Zarifian (2002) a definição de competência comporta três aspetos essenciais: a tomada de iniciativa e responsabilidade por parte do indivíduo em situações profissionais

com que se confronta, a inteligência prática das situações apoiando-se em conhecimentos adquiridos e transformando-os à medida que a diversidade das situações aumenta e, a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidade conforme a Figura 4.



Figura 4: A competência na definição de Zarifian.

Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2011, p. 40).

Parente (2003) considera que é no contexto social de aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se inicia a utilização do conceito de competência, do ponto de vista teórico e especificamente no âmbito da Sociologia do Trabalho, onde este começa a alcançar espaço em prejuízo do conceito de qualificação. Passa então a dar-se conta da dimensão organizacional implicada na sua formação e desenvolvimento como dos saberes informais e implícitos que não transparecem no conceito de qualificação, nomeadamente os saberes relacionais.

Numa abordagem comportamental e mais recente do conceito de competência Cascão (2004) e Ceitil (2010) referem que a competência só poderá ser efetivamente considerada como tal quando observável e avaliada no contexto em que ocorre.

Já Camara, Guerra & Rodrigues (2013, p. 309) consideram que competência define-se como sendo o “...conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégica da Empresa.”.

Assim, a “...entrada numa «Era da Competência» não representa apenas uma alteração semântica, pois a própria noção de «competência» deve ser vista como uma noção construída pelas políticas e nas práticas empresariais.” (Almeida e Rebelo, 2011, p. 65).

3.3 TIPOLOGIAS DE COMPETÊNCIAS

Segundo Almeida e Rebelo (2011) durante a década de 90 foram surgindo diversos contributos para a definição de competência – no singular – mais ou menos articulados com a explicitação e o reconhecimento das competências – no plural.

Os mesmos autores referem que para a Gestão de Recursos Humanos é importante a abordagem ao conceito de competências no plural que difere do mesmo conceito no singular.

Segundo André (2013) as diferentes tipologias procuram diferenciar as diversas naturezas que as competências poderão assumir, existindo até em determinados casos, uma hierarquização das tipologias, o que permite verificar a existência de uma importância diferenciada entre competências, no contexto da organização.

De acordo com a revisão da literatura verifica-se que existem inúmeras categorizações de competências – no plural - relativamente à sua tipologia, das quais apresentaremos duas.

3.3.1 A ABORDAGEM ANGLO-SAXÓNICA E ABORDAGEM FRANCESA

A abordagem anglo-saxónica circunscreve as competências² em *hard* e *soft*.

No grupo das competências *hard* são incluídos os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico (*knowledge*) e o saber-fazer que corresponde à realização ou execução de um conhecimento (*skills*) (Mendes & Sarmiento 2009).

Os mesmos autores (2009, p. 116) consideram que se englobam no grupo das competências *soft* a perceção que o indivíduo “...tem do seu «eu» enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*), e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*).” tal como demonstra o Quadro 1.

² Na terminologia anglo-saxónica fala-se em *competences*.

Quadro 1: Abordagem Anglo-Saxónica às competências.

Abordagem	Dimensões das competências	
Abordagem anglo-saxónica às competências	Hard (Competências essenciais)	Conhecimento (<i>knowlegde</i>) Habilidades (<i>Skills</i>)
	Soft (competências diferenciadoras)	Comportamentos (<i>behaviours</i>) Traços (<i>traits</i>) Motivações (<i>motives</i>)

Fonte: Adaptado de Sire e Tremblay *in* Almeida e Rebelo (2011, p. 45).

“Nesta dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto são as competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as *performances* interindividuais.” (Almeida & Rebelo, 2011, p. 44).

As competências *Hard* são, assim, as competências técnicas e conhecimento do domínio, enquanto as competências *soft* dizem respeito a uma combinação de habilidades pessoais, interpessoais e competências, habilidades de comunicação, e inteligência emocional (Muller & Turner *in* Silva, 2012).

No que respeita à abordagem francesa das competências, bastante aplicada na GRH, esta distingue entre os saberes (*savoirs*), que correspondem à dimensão teórica das competências, os saber-fazer (*savoir-faire*), que dizem respeito às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoir-être*) que abarcam as competências sociais e comportamentais. (Almeida & Rebelo, 2011), tal como exemplifica o Quadro 2:

Quadro 2: Abordagem Francesa às competências.

Abordagem	Dimensões das competências
Abordagem francesa às competências	Savoir – competências teóricas Savoir-faire – competências práticas Savoir-être – competências sociais e comportamentais

Fonte: Adaptado de Sire e Tremblay *in* Almeida e Rebelo (2011, p. 45).

As emoções influenciam as vivências e os estados afetivos e de humor. As competências ético-morais que orientam o exercício do saber ser traduzem-se em capacidades de autonomia para a tomada das melhores decisões, liberdade de escolha e independência, respeito e aceitação pelo valor das pessoas, responsabilidade, solidariedade e confidencialidade. Estas capacidades são ainda impulsionadoras de outras como a

capacidade de se valorizar a si e aos outros, sentido de obediência e respeito às normas, sentido cooperativo de justiça, realismo, livre adoção de valores pessoais e capacidades para formular juízos morais, fazer as melhores escolhas (Mendes & Sarmiento, 2009).

3.4 O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

“Para que os perfis de competências sejam realmente factores promotores da eficácia organizacional, é necessário que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso.” (Gomes et al, 2008, p. 550).

Para estes autores, o processo de identificação de competências podem ser variados, mas devem, no entanto, contemplar a identificação das competências organizacionais e das individuais.

3.4.1 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais, também denominadas de competências essenciais, são competências coletivas das empresas. Traduzem um conjunto de capacidades e tecnologias que representa a soma das aprendizagens de todos, tanto a nível pessoal como ao nível das unidades organizacionais e que juntas possibilitam a empresa de crescer e diferenciar-se dos restantes concorrentes (Hamel & Prahalad, 1995).

As competências genéricas englobam, particularmente, a Missão, os Princípios Operativos e os Valores da organização e estão ligadas à sua cultura (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

No entanto são constituídas antes de mais pela integração e coordenação das competências individuais. Pode dizer-se então que as competências organizacionais são uma combinação estratégica entre as competências individuais, os factores organizacionais *hard* (v.g., equipamentos) e factores organizacionais não tangíveis *soft* (v.g, cultura da empresa) (Almeida & Rebelo, 2011).

Hamel e Prahalad (1995) referem contudo que é pouco admissível que uma competência essencial se baseie apenas num único indivíduo ou numa pequena equipa, sendo necessário à empresa identificar e desenvolver competências para todos os níveis e setores da organização.

Para completar, estes autores salientam a necessidade de enfatizar que as competências essenciais, ainda que possuam uma natureza duradoura, são dinâmicas e precisam de ser redefinidas para acompanhar as mudanças que vão surgindo.

Assim, a competência essencial deve ser dinâmica e ter vantagem competitiva. Derivado à volatilidade do ambiente externo, as organizações devem olhar para as suas capacidades internas, procurando um senso de direção. Desta forma, a competência essencial torna-se fonte de vantagem competitiva estando associada à inovação, à tecnologia, à aprendizagem organizacional e à capacitação de recursos humanos, ou seja, às competências individuais (Mitzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

3.4.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

“Não existem competências sem indivíduos. As competências reais são construções singulares, específicas de cada um. Diante de um imperativo profissional (fazer face a um acontecimento, resolver um problema, realizar uma actividade, ...), cada agente porá em prática «a sua maneira de trabalhar»” (Le Boterf, 2005, p. 23).

Segundo o mesmo autor, a vinculação das competências pelas pessoas não pode concluir de forma errónea que a competência seria exclusivamente um assunto individual.

As competências individuais traduzem-se em aptidões, traços de personalidade e conhecimentos. São observáveis na vida quotidiana do trabalho e, principalmente, em situações concretas. (Almeida e Rebelo, 2011).

Estes distinguem ainda as competências individuais das organizacionais como demonstra o Quadro 3:

Quadro 3: Parâmetros de distinção entre Competências Individuais e Competências Organizacionais.

Competências Individuais	Competências Organizacionais
Descritas através de comportamentos adotados no quadro das atividades profissionais	Representadas por uma lista de recursos e de capacidades de organização suscetíveis de se traduzirem em <i>performances</i>
Identificadas graças às análises de comportamento individual	Identificadas a partir da utilização de métodos de análise de mercado e de avaliação dos projetos da empresa
Os diagnósticos de competência individual permitem saber o que cada indivíduo traz para o exercício de uma função, a fim de a realizar melhor	Os diagnósticos de competências organizacionais permitem definir as características competitivas da organização a curto, médio e longo prazo
São da propriedade do indivíduo	São desenvolvidas em comum pelos indivíduos

Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2011, p. 155).

Para Espinheira (2009) as competências individuais são uma mais-valia para as organizações. Traduzidas em Capital Humano são, cada vez mais, fonte de vantagem competitiva para qualquer instituição. Apesar de ser o ativo menos tangível tem um crescimento mais ou menos consistente e enriquece sempre ao longo do tempo.

Perante isto, considera-se que as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da empresa, mas com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Pois, segundo Nonaka (2006) o novo conhecimento começa sempre pelo indivíduo levando-o depois a transformar-se em conhecimento organizacional.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Avaliação de desempenho traduz-se na elaboração de um juízo de valor sobre a contribuição de um colaborador com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação. É frequentemente unilateral e discricionária. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Para Duarte *in* Mendes e Sarmento (s.d.) a avaliação de desempenho é o processo através do qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Este é considerado um sistema.

Já Chiavenato (2001) considera que a avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa, assim como do potencial de desenvolvimento

deste. A avaliação traduz-se num processo de julgamento ou incentivo do valor e das qualidades de uma pessoa.

A avaliação de desempenho baseada nas competências tem-se desenvolvido como uma prática de recursos humanos. Os benefícios associados a esta passam por mais produtividade e uma maior orientação para os resultados, traduzindo-se num aumento de competitividade e fazendo com que os indivíduos melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados (Ceitil, 2010).

Para este autor o principal objetivo deste modelo é alinhar a gestão com a estratégia da empresa e, desta forma, alcançarem os objetivos a que se propõem. No entanto, para o modelo funcionar, as empresas devem identificar as competências com valor para a sua estratégia e os *gaps* que surgem, isto para deterem assim uma maior capacidade de atuação.

A avaliação de desempenho por competências pode ser considerado como um poderoso meio de identificação dos potenciais de cada trabalhador, de melhora do desempenho de equipas e da qualidade das relações entre colaboradores e entre estes e os superiores, incentivando os mesmos a assumir a responsabilidade pela qualidade dos resultados pessoais e organizacionais (Duarte *in* Mendes & Sarmento, s.d.).

“A gestão por competências traduz-se num sistema que procura impulsionar os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e aumentando as já existentes porque são as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os trabalhadores de alto desempenho...” (Mendes & Sarmento, 2009, p. 10).

O primeiro passo do modelo de avaliação de desempenho por competências deve ser a definição das competências técnicas, conceptuais e interpessoais, dentro de cada função. Com isto, pretende-se determinar quais as capacidades que devem ser fomentadas, retiradas ou diminuídas e não definir, à partida, como competências tudo aquilo que é feito pelo trabalhador. Para este modelo a avaliação é vista apenas como uma ferramenta no auxílio à clarificação, por parte do colaborador e da organização, das competências que possui e as que deverá procurar desenvolver ou implementar, para que possa estar alinhado com as competências essenciais da organização (Duarte *in* Mendes & Sarmento, s.d.).

Duarte categoriza as competências em três dimensões: (1) Competências conceptuais: conhecimento e domínio de conceitos e teorias que suportam as técnicas; (2) Competências técnicas: domínio dos métodos e ferramentas específicas para áreas de

trabalho específicas; (3) Competências interpessoais: facilitam a comunicação e interação eficaz entre as pessoas e traduzem-se nas atitudes e valores pessoais.

3.6 SÍNTESE

A definição da estratégia de cada organização deve conter, a médio e longo prazo, quais as atividades indispensáveis para a sua concretização. Como tal, os fatores de sucesso que atualmente têm sido reconhecidos pelas organizações passam pela criatividade, inovação até ao conhecimento e à *expertise* demonstrados, traduzindo-se em competências nucleares, como refere Silva (2008). Estas competências surgem das mais variadas formas, através de conexões entre a cultura da organização, a sua estratégia até às competências coletivas e individuais dos seus membros.

Para cada membro da organização é exigido que tenha o domínio das competências necessárias para a sua função, o que obriga as organizações a identificar e desenvolver as referidas competências, segundo uma gestão de recursos humanos baseada nas competências. As organizações passam a focar-se nas competências-chave e na forma como estas se podem coordenar e agregar, para a obtenção das melhores sinergias (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

CAPÍTULO 4

A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

4.1 INTRODUÇÃO

O Estado de Direito Democrático é composto por um conjunto de Órgãos Ministeriais. O Ministério da Administração Interna é o Órgão Ministerial que tem a tutela da Polícia de Segurança Pública, força de segurança, que atua sempre em prol da legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos como prevê a Constituição da República Portuguesa (Borges, 2013).

Com uma estrutura orgânica específica, a PSP internamente assenta numa estrutura hierarquizada. A sua estrutura nuclear é composta pela Direção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Quanto aos elementos policiais, estes estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes.

Assim, o âmbito desta investigação incide na organização PSP, para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores, em concreto ao CFOP ministrado pelo ISCPSI, nomeadamente no que diz respeito à aquisição de competências por parte dos alunos em regime de internato e de externato, tendo em conta os custos inerentes aos dois tipos de regime. Seguidamente vai ser abordada a organização objeto de estudo.

4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Polícia é, como consta da Constituição da República Portuguesa, um Órgão da Administração Pública, que tem como missão a defesa da legalidade democrática e a garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos.

Através da sua Lei Orgânica³, a PSP é atualmente conceptualizada como uma força de segurança civil, uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa e dependente da tutela da Administração Interna. É também um órgão de polícia criminal de competência genérica, como consta na Lei de Organização da Investigação Criminal⁴, pelo que desenvolve assim, atividades de polícia administrativa geral e especial, e ainda, de polícia judiciária.

A PSP pode ser considerada “...uma Polícia Nacional e Integral, direccionada para a pró-atividade, garantindo assim a eficácia na segurança dos cidadãos. Para tal, este modelo de Polícia é sustentado por quatro vertentes distintas que constituem os quatro pilares essenciais. Assim, ter-se-á uma Polícia com capacidade para desempenhar com sucesso todas as atribuições legalmente atribuídas.” (Borges, 2013, p. 37).

No que diz respeito à sua estrutura organizacional, a PSP tem uma organização única para todo o território nacional, compreendendo a Direção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial⁵.

No topo da sua pirâmide hierárquica encontra-se a Direção Nacional que comporta o Diretor Nacional e os Diretores Nacionais-Adjuntos, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina, a Junta Superior de Saúde, a Inspeção Nacional e as Unidades Orgânicas de Operações e Segurança, de Recursos Humanos e de Logística e Finanças⁶.

No que se refere às Unidades de Polícia, estas passam pela Unidade Especial de Polícia, que compreende cinco subunidades especiais de Polícia⁷ e pelos Comandos Territoriais de Polícia que se dividem em Comandos Regionais de Polícia (Açores e Madeira), Comandos Metropolitanos de Polícia (Lisboa e Porto) e Comandos Distritais de

³ Artigo 1.º, n.º1 e artigo 2.º, da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

⁴ Artigo 3.º, n.º 1, al. c) da Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto.

⁵ Artigo 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

⁶ Artigo 18.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

⁷ Corpo de Intervenção, Grupo de Operações Especiais, Corpo de Segurança Pessoal, Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo e o Grupo Operacional Cinotécnico.

Polícia⁸ (restantes Distritos). Nos Comandos de Polícia integram as Divisões Policiais. Estas encontram-se divididas entre a área operacional e a área administrativa, agregando as Esquadras. Por fim, a Esquadra é “...o lugar por excelência onde se desenvolve, essencialmente, serviço operacional.” (Borges, 2013, p. 49).

A PSP abrange dois estabelecimentos de ensino, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia⁹. O primeiro é um estabelecimento de ensino superior policial, onde se formam os Oficiais de Polícia. O segundo, onde se formam os Agentes e Chefes de Polícia.

Tal como referido anteriormente, a PSP encontra-se hierarquicamente organizada em todos os níveis da sua estrutura. Os elementos policiais dividem-se por três carreiras diferentes: a carreira de Oficial, a carreira de Chefe e a carreira de Agente. A primeira abrange os postos de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário. A carreira de Chefes inclui os postos de Chefe Principal e de Chefe e a carreira de Agentes compreende os postos de Agente Principal e de Agente¹⁰.

4.3 O INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna é um estabelecimento policial de ensino superior que forma os Oficiais da Polícia de Segurança Pública.

O projeto de criação de uma escola de ensino superior policial viria a materializar-se através do Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de Outubro que estabelece a conceção da Escola Superior de Polícia (ESP). No momento da sua génese, este estabelecimento de ensino teria como objetivo primordial constituir um corpo de oficiais com formação específica para incorporar e comandar a Polícia de Segurança Pública, substituindo de forma gradual os Oficiais do Exército¹¹, mantendo presente os aspetos militares da formação, mas com uma estrutura maioritariamente civil¹².

⁸ Artigo 19.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

⁹ Artigo 20.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

¹⁰ Artigo 47.º a 58.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro.

¹¹ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro.

¹² Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 423/82 de 15 de Outubro.

No entanto, as crescentes exigências que a missão da PSP coloca à formação dos seus quadros superiores exigiam a conjugação de uma sólida preparação científica e cultural com uma adequada e específica formação técnica, assegurando o desenvolvimento de capacidades de conceção, inovação e análise crítica dos formandos, sem pôr em causa as exigências elaboradas para o ensino superior geral¹³.

Assim sendo, em 1999, a ESP passa a designar-se de Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna¹⁴. Com esta mudança, o ISCPSI é projetado para a vanguarda do ensino superior universitário policial¹⁵ e considerado uma instituição de ensino superior público universitário policial com personalidade jurídica e autonomia pedagógica, científica, cultural, administrativa, patrimonial e disciplinar¹⁶.

Assente numa matriz hierarquizada, o ISCPSI está inserido na estrutura da Polícia de Segurança Pública. No entanto, apresenta uma estrutura orgânica específica, mantendo uma estrutura interna igualmente hierarquizada, conforme consta no Anexo A- Estrutura Hierárquica do ISCPSI.

O ISCPSI “...tem a estimulante tarefa de consolidar e difundir os valores e a doutrina da PSP (...) elevando assim mais alto (...) a cultura, a língua e os valores da identidade portuguesa e lusófona e, sobretudo, a forma portuguesa de ser e fazer polícia.” (Gomes, 2009, p. 68).

4.4 O CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA

A necessidade de constituir um corpo de oficiais com formação específica destinado a integrar e comandar a Polícia de Segurança Pública, para substituir progressivamente os oficiais do Exército foi o fundamento para a conceção de um estabelecimento de ensino superior público universitário. No que diz respeito ao início da sua atividade letiva, esta não começa ao mesmo tempo da criação do atual ISCPSI, iniciando-se apenas em 1984. Como refere Silva (1999) iniciava-se a construção de uma estrutura atentadamente civil na PSP,

¹³ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 43/93 de 20 de Janeiro.

¹⁴ Preâmbulo da Lei n.º 5/99, de 27 de Janeiro.

¹⁵ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro.

¹⁶ Artigo 1.º do Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna aprovado pelo Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro, adiante designado por Estatuto do ISCPSI.

não sendo menosprezadas as qualidades eminentemente conotadas com as instituições militares, tais como o aprumo, rigor e disciplina.

O Curso de Formação de Oficiais de Polícia da PSP sofreu diversas reestruturações desde a sua conceção. Atualmente o ISPCPI, e concretamente o CFOP, está de acordo com os princípios enformadores e reguladores do ensino superior universitário, sem prejuízo das exigências específicas do contexto policial¹⁷, compreendendo as diversas vertentes¹⁸:

- Científica de base, de nível universitário.
- Científica de índole técnica e tecnológica, na área das ciências policiais.
- Deontológica.
- Física e de adestramento policial.

De acordo com o Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna¹⁹ as condições de acesso e ingresso ao ISCPSI são semelhantes ao que está estabelecido para o ensino superior, tendo algumas especificidades.

Assim, a admissão ao Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais é feita através de concurso, sendo feita a abertura do mesmo por anúncio público²⁰. As condições de admissão ao concurso estão subdivididas em gerais para todos os que concorrerem ao CFOP e especiais apenas para o pessoal com funções policiais da PSP²¹.

No que diz respeito às provas de ingresso, os candidatos são submetidos a diversas provas que vão desde a aptidão física, passam pela aptidão psicológica e acabam na inspeção médica²².

Designado por Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) este tem a duração normal de cinco anos (dez semestres)²³. Os alunos após admitidos passam a assumir o estatuto de cadete-aluno, atingindo posteriormente o posto de Aspirante a Oficial de Polícia no último ano do curso.

Durante a frequência do curso, os alunos regem-se por um conjunto de direitos e deveres. Esses direitos e deveres constam do Estatuto do ISCPSI e do Regulamento Interno dos alunos sendo, entre outros:

¹⁷ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro.

¹⁸ Artigo 3.º da Portaria n.º 298/94 de 18 de Maio.

¹⁹ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro.

²⁰ Artigo 2º n.º 1 da Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril.

²¹ Artigo 3º n.º 1 e n.º 2 da Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril.

²² Artigo 5.º da Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril.

²³ Anexo I n.º 2 e n.º 6 do Despacho n.º 7902/2010 de 14 de Dezembro.

- A isenção de pagamento de propinas e outros encargos durante a frequência do curso.
- O encargo, por parte do Estado, quanto ao alojamento, alimentação e fardamento dos alunos.
- A obrigatoriedade de uso de uniforme estabelecido no plano geral de uniformes da PSP durante todo o curso.
- Direito ao recebimento de uma gratificação mensal, abonos e gratificações legalmente aplicáveis às condições de vínculo dos alunos à instituição.
- A contagem do tempo de serviço efetivo e o respetivo desconto para o regime de segurança social aplicável começa a partir do ingresso no efetivo do corpo de alunos.
- Acesso aos serviços sociais da PSP e ao seu subsistema de saúde, efetuando os devidos descontos.

Quanto ao regime de frequência do curso, este é feito em internato durante os primeiros quatro anos²⁴. Este regime obriga à permanência dos cadetes-alunos no ISCPSI durante os dias do ano letivo²⁵. Há, contudo, a exceção - o regime de externato - que pode ser concedido dependendo de autorização por parte do Diretor do ISCPSI²⁶.

Atendendo ao facto de o Regulamento Interno não contemplar as condições de atribuição do regime de externato e porque importa estabelecer critérios ordenadores para atribuição do regime de externato, existem regras internas do ISCPSI definidas pelo Corpo de Alunos para apoiarem aquando da decisão da concessão do externato aos alunos que se propõem a este tipo de regime.

As regras internas definidas para a concessão do regime de externato podem variar, tendo em conta o Diretor do ISCPSI que estiver a desempenhar o cargo, pois este é a entidade que tem a autoridade para conceder tal regime. Contudo, ao longo dos últimos anos, tem existido um conjunto de condições base que se têm mantido para a concessão do externato:

- Ser casado (a), possibilitando o externato a partilha da vida quotidiana com o cônjuge.

²⁴ Artigo 35º n.º 1 do Estatuto do ISCPSI.

²⁵ Artigo 5º n.º 2 do Regulamento Interno dos Alunos da Escola Superior de Polícia de 14 de Outubro.

²⁶ Artigo 6º do Regulamento Interno dos Alunos da Escola Superior de Polícia de 14 de Outubro.

- Viver em união de facto, devidamente comprovada, designadamente por declaração da junta de freguesia, possibilitando o externato a partilha da vida quotidiana.
- Ter filhos a cargo, possibilitando o externato o apoio quotidiano aos filhos.
- Ter a seu cargo familiares doentes que necessitem de assistência, nos casos em que o aluno seja a pessoa em melhores condições para prestar tal apoio, mediante comprovativo médico e declaração do aluno em como é o familiar em melhores condições de prestar tal apoio.
- Não haver circunstância que desaconselhe a concessão de tal regime, independentemente do mencionado anteriormente.

São ainda analisadas concretamente situações excepcionais que serão posteriormente decididas singularmente. No entanto, salienta-se que é pressuposto para a atribuição/manutenção do regime de externato o sucesso escolar no semestre antecedente a tal pretensão, salvo situações excepcionais. Este regime pode ser revogado, a qualquer momento, por Despacho do Diretor do ISCPSI. É dever do aluno a imediata comunicação por escrito ao Corpo de Alunos, logo que cessem os fundamentos invocados para atribuição do regime de externato.

4.5 CUSTOS ASSOCIADOS AO REGIME DE FORMAÇÃO DO OFICIAL DE POLÍCIA

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna goza de autonomia administrativa e patrimonial²⁷.

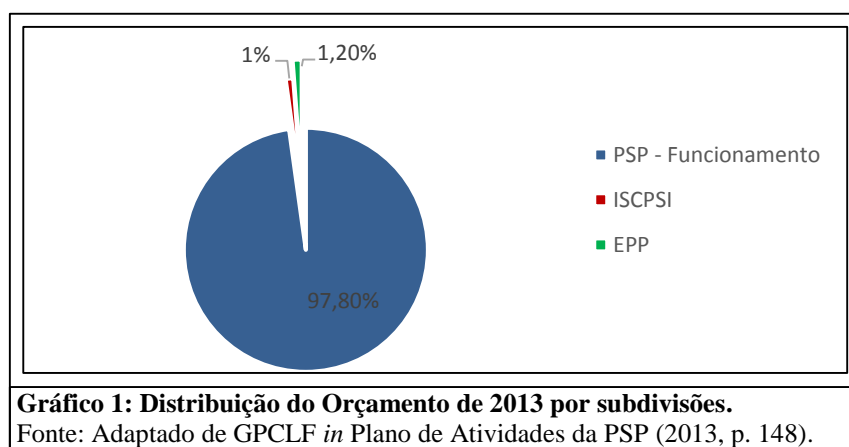
O Conselho de Gestão do ISCPSI tem a competência de conduzir essa autonomia administrativa procedendo, mormente, à afixação das taxas e emolumentos a cobrar pelos serviços prestados e bens vendidos. É da sua competência a condução da gestão administrativa e patrimonial do ISCPSI, tal como da gestão dos recursos humanos em consonância com a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa.²⁸

²⁷ Artigo 1.º n.º 2 do Estatuto do ISCPSI.

²⁸ Artigo 18.º n.º 1 do Estatuto do ISCPSI.

Num quadro de gestão orçamental rigorosa, como o do ISPCSI, é importante racionalizar a despesa e potencializar a receita, tendo por base critérios de sustentabilidade orçamental e de qualidade do serviço formativo. A crescente dinâmica formativa deve corresponder a uma dedução de custos reportados à ação constitutiva, sendo que o custo efetivo do serviço prestado deva estar aproximado com os valores que se apresentam em outras instituições de ensino superior público universitário²⁹.

O orçamento destinado ao ISPCSI provem do orçamento geral do Estado atribuído à PSP. Com base no ano 2013 e através do Plano de Atividades da PSP para esse ano, a estrutura de orçamento de funcionamento da PSP compreende uma dotação inicial no valor de 796.942.595 € que é dividida por três subdivisões: PSP-Funcionamento (779.404.770 €), ISPCSI (8.012.497 €) e a EPP (9.525.328 €), tal como demonstrado no Gráfico 1:



Assim, o orçamento do ISPCSI reparte-se por vários grupos de despesa como demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4: Valor orçamental do ISPCSI.

Orçamento	Grupo de despesa			Total (Euros)
	Despesas com Pessoal	Aquisição de Bens/ Serviços	Outras despesas correntes	
<u>ISPCSI</u>	6.178.395	1.826.952	7.500	8.012.497

Fonte: Adaptado de GPCLF in Plano de Atividades da PSP (2013, p. 149).

²⁹ N.º 3 da Deliberação n.º 1483/2013.

O Decreto-Lei n.º 271/77 de 2 de Julho consagra o direito à alimentação e alojamento ao pessoal afeto às Forças de Segurança e, em concreto, ao pessoal da PSP.

No caso concreto do ISPCSI, os valores das refeições fornecidas aos seus formandos encontram-se estipuladas na Informação n.º 15/DGF/2010 de 16 de Março e o valor estipulado por pernoita no Anexo I da Deliberação n.º 1483/2013. Estes valores são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5: Valores diários por aluno interno.

Unidade Orgânica	Tipologia	Valor estipulado (€)
ISPCSI	Pequeno-almoço	0,94
	Almoço	4,27
	Lanche	1,58*
	Jantar	4,27
	Pernoita	30,00
	TOTAL:	41,06
*Valor estimado pelo ISPCSI.		

Fonte: Informação n.º 15/DGF/2010 de 16 de Março e Anexo I da Deliberação n.º 1483/2013.

Não considerando os custos indiretos (consumo de água, eletricidade e desgaste de material), os valores apresentados no quadro anterior são os custos representativos diários por cada aluno em regime de internato.

Tendo em conta que qualquer aluno, independentemente do seu regime, pode beneficiar de toda as refeições fornecidas pelo ISPCSI, um aluno externo pode apresentar uma despesa máxima diária de 11,06€, no caso de consumir todas as refeições, ou então uma despesa igual ao do aluno interno devido à possibilidade que o aluno externo tem de pernoitar no ISPCSI sempre que o queira fazer.

4.6 SÍNTESE

A PSP, enquanto organização é uma força de segurança uniformizada e armada e tem como missão fazer cumprir a lei e regular a vida em sociedade.

A formação dos seus elementos deve ser a mais adequada e equilibrada, uma vez que, concluída essa formação estes exercerão funções de responsabilidade ao serviço da sociedade. Nesta perspectiva, os futuros Oficiais da PSP, formados pelo ISCPSI, não só enquanto elementos policiais ao serviço do cidadão, mas também como superiores hierárquicos a exercer funções de comando devem ser alvo de uma formação específica para a aquisição dos conhecimentos e competências necessárias ao desempenho das suas funções.

No entanto, o regime de frequência na modalidade de internato traduz-se num conjunto de custos fixos a suportar pela Instituição policial que poderiam ser significativamente reduzidos com a modalidade de regime de externato, não só por parte dos alunos que beneficiavam deste regime como também a logística que é necessária manter para o regime interno passar a ser menor, caso o regime externo fosse uma prática e não uma exceção.

CAPÍTULO 5

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

A gestão dos Recursos Humanos das organizações é um fator indispensável para o sucesso da missão das organizações. Neste sentido, é pretendido com a realização deste trabalho de investigação apurar se existem diferenças quanto à aquisição e posterior exercício de competências obtidas durante a formação pelos alunos do ISCPSI que frequentaram em regime de internato e em regime de externato o CFOP.

O produto final da formação ministrada pelo ISCPSI é o Oficial de Polícia e a consequente aquisição das competências fundamentais para o desempenho das suas funções. Neste contexto, o estudo incidirá sobre os ex-alunos do Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, com o intento de perceber se existem diferenças nas competências adquiridas por aqueles que viveram em regime de internato daqueles que o fizeram em regime de externato.

5.2 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Como este estudo pretende-se analisar se existem diferenças ao nível da aquisição de competências por parte dos Oficiais de Polícia, ao longo da sua formação, entre aqueles que viveram em regime de internato e aqueles que viveram em regime de externato, conhecendo os custos associados a ambos os regimes.

5.3 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Foram apresentadas diversas hipóteses neste trabalho, nomeadamente uma hipótese teórica que pretende confirmar se as competências adquiridas pelo Oficial de Polícia dependem do conjunto de competências técnicas, individuais e dos fatores organizacionais. Já as hipóteses práticas que se pretendem verificar são as seguintes:

HP1. Existem diferenças, ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato.

HP2 O aluno em regime de externato fica diminuído nas competências adquiridas em comparação com o aluno em regime de internato.

HP3. Os benefícios adquiridos em regime de internato justificam o seu custo.

HP4. Não existem diferenças no exercício das funções entre Oficiais que frequentaram o regime de internato dos que frequentaram o regime de externato.

HP5. O regime de internato no primeiro ano é fundamental para a formação do Oficial de Polícia.

5.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia seguida para a parte prática passa por um estudo de caso da PSP, em concreto do ISCPSI. Foi utilizado o método qualitativo, através da aplicação de entrevistas compostas por perguntas estruturadas e abertas aos anteriores e atuais Diretores e Comandantes do Corpo de Alunos do ISCPSI que ocupavam esses cargos após a integração do curso no processo de Bolonha seguido do método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário composto por questões fechadas de resposta única para aplicação aos Oficiais de Polícia que terminaram o curso com a obtenção do grau académico de mestre. Optou-se pela escolha dos últimos três cursos já terminados através do processo de Bolonha, pois são os únicos a obter o grau de mestre, sendo a intenção diferenciá-los dos restantes Oficiais que terminaram o curso com o grau de licenciado.

5.4.1 ENTREVISTA

Segundo Bogdan e Biklen *in* Sarmiento (2013, p. 30) “...uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”.

Para que as questões sejam concordantes com os objetivos a medir, antes da elaboração do inquérito utilizou-se entrevistas pessoais e estruturadas, com base num guião de seis perguntas (Apêndice B), para compreender, na ótica dos entrevistados se existem diferenças ao nível das competências adquiridas nos alunos que optaram pelo regime de internato ou pelo regime de externato, assim como se os custos associados a cada regime se justificam face aos benefícios alcançados. Estas entrevistas auxiliaram na construção do questionário, na análise dos dados obtidos e na validação, ou não, das hipóteses da investigação.

As entrevistas foram aplicadas às chefias responsáveis pelo ISCPPI desde a implementação do CMICP, considerando a função desempenhada, pelo que se entrevistou o anterior Diretor do ISCPPI, o atual Diretor do ISCPPI, o anterior Comandante do Corpo de Alunos e o atual Comandante do Corpo de Alunos do ISCPPI.

5.4.1.1 Validação da entrevista

A primeira versão do guião da entrevista foi submetida, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, a um painel de dois especialistas: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, ambos docentes do ISCPPI.

No cabeçalho da entrevista foi acrescentada no final do primeiro parágrafo a expressão “em vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais.” A palavra opinião foi substituída pelo termo opiniões e as palavras tendo por base substituídas pelo termo focando.

No guião da entrevista, na pergunta 1.8 a palavra existem foi alterada para o termo existentes. Na pergunta 1.11 as palavras perante os foram alteradas pelos termos em relação aos. Na pergunta 1.13 as palavras extraídos da foram alteradas pelos termos alcançados pela e a expressão “perante a manutenção destes” foi alterada pela expressão “face aos custos estimados”. Na pergunta 1.14 a palavra custos foi substituída pela palavra despesas.

Após a elaboração da entrevista pré-definitiva, com as correções propostas, efetuou-se o pré-teste ao primeiro entrevistado, não existindo necessidade de se realizar ajustes ao guião.

5.4.1.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo pode definir-se “...como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias.” (Sarmiento, 2013, p. 47).

Ainda segundo a autora, para efetuar a análise das entrevistas são realçadas as semelhanças, as diferenças e, eventualmente, as alterações que caracterizam as opiniões dos entrevistados. Após estas elaboram-se as matrizes de registo da análise das quais se irá verificar e confirmar a validade e fiabilidade das conclusões resultantes da análise. Por limitação do número de páginas, apenas se apresenta a análise de conteúdo das questões, pelo que para melhor compreensão a consulta das entrevistas encontra-se nos Apêndices C, D, E e F e as respetivas matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo das questões no Apêndice G.

Assim, quanto à questão 8 **Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI?** verifica-se, através da análise de conteúdo demonstrada no Quadro 6 que metade dos entrevistados considera que a principal diferença entre um estabelecimento de ensino superior universitário comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI tem a ver com o seu objetivo, ou seja, é a formação direcionada concretamente para a atividade de Oficial de Polícia. Dos quatro entrevistados, 75% considera que a diferença é não apenas a aposta numa formação focada na componente técnica, mas sim na vertente humanista característica da formação no ISCPSI. Para 50% dos entrevistados a diferença entre os estabelecimentos de ensino superior comuns e os superiores policiais como o ISCPSI passa pelo número de alunos que estes estabelecimentos abrangem, cuja particularidade é serem poucos alunos.

Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 8 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 8								
Estabelecimento de Ensino Superior	Comum	Formação para a carreira	X	X			2	50%
	ISCPSI	Aposta na componente técnica		X	X	X	3	75%
		Número de alunos	X			X	2	50%

Relativamente à questão 9 **Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?** o Quadro 7 demonstra que a cultura da instituição é para 50% dos entrevistados a competência que se adquire no ISCPSI e que não se adquire em outro estabelecimento de ensino superior. Também metade dos entrevistados consideram que a capacidade de liderar pessoas é a grande competência adquirida no ISCPSI. Já a capacidade de comunicação para com as pessoas é apontada como outra competência adquirida no ISCPSI e não em outros estabelecimentos de ensino, por 50% dos entrevistados.

Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 9 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 9								
Competências Obtidas	ISCPSI	Cultura institucional	X		X		2	50%
	Outro estabelecimento de ensino	Liderança		X		X	2	50%
		Capacidade de comunicação		X		X	2	50%

No quadro 8 referente à questão 10 **Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?** verifica-se que todos os entrevistados consideram que não existem diferenças no que diz respeito à aquisição de competências entre os alunos que frequentam o Curso de Formação de Oficiais de Polícia em regime de internato e em regime de externato. Para 75% dos entrevistados apenas consideram que ao nível da aquisição de competências, os alunos que vivem em regime de internato acabam por experienciar um processo de aculturação que os faz aproximar mais uns dos outros.

Quadro 8: Análise de conteúdo da questão 10 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 10								
Competências adquiridas pelos alunos do ISCPSI	Em regime de internato	Não existem diferenças	X	X	X	X	4	100%
	Em regime de externato	Internato como fator de aproximação	X	X		X	3	75%

A questão 11 **Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?** representada no Quadro 9 demonstra que a maioria dos entrevistados (75%) não considera que os alunos que vivem em regime de externato fiquem prejudicados na sua formação em comparação com os alunos que vivem em regime de internato. A mesma percentagem defende que o regime de internato permite mais disponibilidade por parte dos alunos para tudo o que é exigido durante a frequência do curso.

Quadro 9: Análise de conteúdo da questão 11 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 11								
Formação dos alunos	Em regime de internato	Regime de externato não prejudica formação	X	X		X	3	75%
	Em regime de externato	Disponibilidade permitida pelo regime de internato	X	X	X		3	75%

Quando se coloca a questão 12 **Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?** o Quadro 10 permite reter que para metade dos entrevistados o regime de internato deve ser flexível. Apesar de a regra geral ser de internato para o primeiro ano, estes consideram que se pode adequar o regime. Já para 75% dos entrevistados a regra de obrigatoriedade do regime de internato no primeiro ano do curso deve manter-se, pois é regra geral. Já 50% dos entrevistados defendem que para a conceção de externato deve ser tido em conta o aproveitamento do aluno em concreto.

Quadro 10: Análise de conteúdo da questão 12 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 12								
Obrigatoriedade do internato	Sim	Regime flexível	X	X			2	50%
	Não	Manter as regras atuais		X	X	X	3	75%
		Condições de aproveitamento escolar		X		X	2	50%

Por último, quanto à questão 13 **Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?** o Quadro 11 indica que todos os entrevistados acreditam que os benefícios alcançados pelo regime de internato justificam quando se consideram os custos estimados associados a este tipo de regime. Metade dos entrevistados considera que o regime de internato promove a camaradagem entre os alunos. Também 50% dos entrevistados refere que o regime de internato permita uma determinada disponibilidade por parte do aluno.

Quadro 11: Análise de conteúdo da questão 13 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Questão 13								
Custos associados ao regime de internato	Benefícios alcançados	Os custos justificam	X	X	X	X	4	100%
	Custos estimados	Promove a camaradagem	X	X			2	50%
		Internato permite disponibilidade dos alunos	X		X		2	50%

5.4.2 INQUÉRITO

“ O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e aplicação adequada de métodos de análise, originam informações que se consubstanciam em resultados. Estes resultados são analisados, comparados e comentados.” (Sarmento, 2013,p. 67).

5.4.2.1 Validação do Inquérito

A primeira versão dos inquéritos foi submetida à validação, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita por um painel constituído por dois especialistas: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, ambos docentes do ISCPSI.

Na parte II do questionário, na questão 2 e 3 foi acrescentada a expressão “para o exercício da atividade de Oficial de Polícia” e na questão 5 a palavra estimados foi substituída pelo termo inerentes.

5.4.2.2 Pré-teste ao Inquérito

Considerando as sugestões apresentadas pela comissão de validação, efetuaram-se as devidas alterações à primeira versão do inquérito. Ainda nesta fase submeteram-se os inquéritos a um pré-teste, onde se optou por aplicá-los a quatro Oficiais de Polícia, da amostra.

Pretendeu-se com o pré-teste, garantir a clareza das questões e apurar o tempo de preenchimento do questionário. Verificou-se que todas as questões foram perceptíveis e interpretadas de modo adequado pelos inquiridos. O tempo de preenchimento variou entre três e cinco minutos.

5.4.2.3 Inquérito Final

O inquérito final é composto por duas partes. A primeira parte do questionário é constituída por 6 questões e têm o intuito de caracterizar os inquiridos, em termos de sociodemográficos, mais concretamente a sua idade, género, posto, habilitações literárias, a sua experiência enquanto Oficial de Polícia, assim como o seu regime enquanto aluno do ISCPSI.

A segunda parte do questionário é composta por 6 questões fechadas de escolha múltipla, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert, que permite escolher uma das cinco alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou

discordância com as afirmações que lhes são apresentadas. O tempo verbal utilizado no questionário é a primeira pessoa do singular (Apêndice I).

5.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir.” (Sarmiento, 2013, p. 71).

Neste estudo, o Universo compreende todos os Oficiais que terminaram o CMICP. Neste sentido fazem parte do Universo em estudo, 101 Oficiais dos quais será calculada uma amostra para a realização do estudo.

5.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA

“Define-se amostra como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população.” (Sarmiento, 2013, p. 71).

Dada a dimensão do Universo, optou-se por trabalhar com uma parte dos elementos que compõem o Universo (Amostra). Segundo Sarmiento (2013, p. 91), “... para determinar a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ε)” utiliza-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (1)$$

A amostra foi calculada com base na totalidade dos Oficiais que terminaram o curso com o grau de mestres do ISCPSP, sendo $N= 101$. Como refere Sarmiento (2013, p. 92), “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela opção mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ”. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda= 0,95$ e a margem de erro $\varepsilon= 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}= 1,96$.

Assim obteve-se uma amostra de 79 pessoas a inquirir. Tendo em conta o resultado desta amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelo 23º, 24º e 25º CFOP, obtendo o

peso percentual (78%) e, seguidamente, com base na percentagem obtida aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais por curso, conforme consta no Apêndice J.

5.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.7.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Através da análise dos resultados obtidos na primeira parte do questionário (Apêndice K), no que respeita à idade verifica-se que 75% dos Oficiais de Polícia têm idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos, 24% têm idades entre os 31 e os 40 anos e apenas 1% tem idade superior a 40 anos. Relativamente ao género, 94% dos inquiridos são do sexo masculino e 6% do sexo feminino. No que se refere ao posto e habilitações literárias, todos os inquiridos ostentam o posto de Subcomissário e possuem o Mestrado. Quanto aos anos de serviço, 25% ainda não completou 1 ano de serviço, 37% ainda não atingiram os dois anos de serviço e 38% são Oficiais de Polícia há dois ou mais anos. Já para a questão relativa ao regime 85% dos inquiridos foram internos durante o curso e 15% foram externos.

5.7.2 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Através da análise das respostas dos inquiridos sobre a aquisição das competências durante a frequência do curso (Tabela 1), verifica-se na pergunta 1 que os inquiridos discordam quanto à existência de diferenças na aquisição de competências entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato (média= 2,4 e $\sigma= 1,24$).

Na pergunta 2 os inquiridos não concordam nem discordam quanto ao facto de a frequência do curso em regime de internato beneficiar a aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia (média= 3,1 e $\sigma= 1,14$).

Para a pergunta 3 discordam com tendência a discordar completamente que a frequência do curso regime de externato beneficie a aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia (média= 2,2 e $\sigma= 0,94$).

Relativamente à pergunta 4 os inquiridos concordam que a obrigatoriedade do regime de internato durante o primeiro ano de curso é fundamental para todos os alunos (média= 4,2 e $\sigma= 1,22$).

No que diz respeito à pergunta 5 os inquiridos não concordam nem discordam com tendência a concordar que os benefícios alcançados na formação em regime de internato justificam os custos inerentes a esse regime (média= 3,7 e $\sigma= 1,10$).

Na pergunta 6 concordam que tendo em conta o seu regime, os inquiridos têm as competências necessárias à sua função (média= 4,2 e $\sigma= 0,80$).

Tabela 1: Média das respostas dos inquiridos sobre a aquisição de competências durante o curso.

Pergunta	Média
Existem diferenças, ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre os Oficiais que frequentaram o Curso em regime de internato e os que o frequentaram em regime de externato.	2,4
A frequência do curso em regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia.	3,1
A frequência do curso em regime de externato beneficia o aluno na aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia.	2,9
É fundamental a obrigatoriedade do regime de internato para todos os alunos do primeiro ano de curso.	4,9
Os benefícios alcançados pela formação obtida em regime de internato justificam os custos inerentes a esse regime.	3,7
Tendo em conta o meu regime enquanto aluno, tenho as competências necessárias para a minha profissão.	4,2
Valor Médio	3,3

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é nosso objetivo não só responder à pergunta de partida estabelecida, mas também confirmar a verificação ou a não verificação das hipóteses inicialmente formuladas, assim como verificar o cumprimento dos objetivos propostos. Posteriormente apresentam-se as recomendações e elabora-se uma reflexão crítica quanto às limitações da investigação realizada. Por fim, são apresentadas as sugestões para investigações futuras nesta área de análise.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Como mencionado no Capítulo 1, foram consideradas cinco hipóteses, sendo uma teórica e cinco práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

6.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA

As competências adquiridas pelo Oficial de Polícia dependem do conjunto de competências técnicas, individuais e dos fatores organizacionais.

A hipótese é totalmente verificada pela revisão bibliográfica. A aquisição de competências é um processo que depende não só das competências individuais de cada um, mas igualmente dos fatores organizacionais tangíveis, como os equipamentos e instalações, e os não tangíveis que, no caso concreto, se traduz na cultura institucional. A combinação dos três fatores traduz-se nas competências organizacionais que são consideradas como fator de sucesso para as organizações.

O Oficial de Polícia é o resultado de uma formação ministrada pelo ISCPPI cujo objetivo é não apenas a formação teórica, mas a aquisição de um conjunto de competências

diversas que, na sua totalidade, prepara os seus formandos para o desempenho das suas futuras funções. Assim, essas competências passam não só pelas competências técnicas e conhecimentos essenciais à profissão, mas também por competências *soft* que dizem respeito a um conjunto de características pessoais, interpessoais e comunicacionais.

As competências técnicas são aquelas que se resumem aos conhecimentos adquiridos ao longo do curso através das matérias lecionadas e dos trabalhos realizados. São assim um conjunto de conhecimentos explícitos, ou seja, aqueles que são facilmente partilhados entre os indivíduos de uma organização.

As competências individuais são aquelas que se refletem nas aptidões de cada um assim como nos seus traços de personalidade e conhecimentos pessoais. Esses são os conhecimentos tácitos e que são apenas transmissíveis através dos contatos pessoais, como conversas informais.

Há ainda a considerar a cultura institucional na influência da aquisição de competências visto traduzir-se num conjunto de regras e vivências que, no caso concreto se traduzem desde a obrigatoriedade de andar sempre fardado nas instalações do ISCPSI, a presença nas formaturas, as refeições feitas sempre em grupo até à própria hierarquia existente na instituição. Todas as vivências institucionais partilhadas entre os formandos permitem aos mesmos adquirir determinadas competências que se tornam comuns devido ao facto de constituírem a cultura institucional do ISCPSI e da própria PSP e por terem necessariamente de se adequar a essa cultura para estarem integrados na Instituição.

Como tal, é o conjunto de todas as competências adquiridas ao longo do curso que permitem ao Oficial de Polícia desempenhar a sua profissão e que possibilitam a Instituição de manter a qualidade dos serviços prestados a todos os cidadãos.

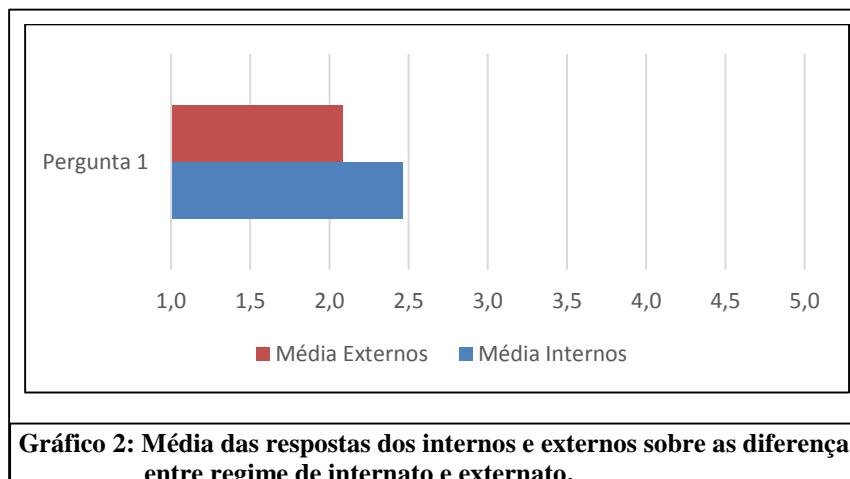
6.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

Hipótese Prática 1: Existem diferenças ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato.

A hipótese é não verificada. Mediante a média das respostas obtidas relativamente à existência de diferenças ao nível da aquisição de competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre o Oficial que frequentou o curso em regime de internato e em

regime de externato, verifica-se que os inquiridos (30%) discordam (média= 2,4 e $\sigma= 1,24$) que efetivamente existam diferenças entre alunos de ambos os regimes.

Analisando as respostas numa comparação entre internos e externos, os primeiros referem discordar (2,5 e $\sigma= 1,27$) com tendência a não concordar nem discordar que existem diferenças entre os Oficiais em regime de internato e regime de externato. Já os externos discordam (2,1 e $\sigma= 1,00$) com a existência de diferenças, tal como demonstrado no Gráfico 2:



Hipótese Prática 2: O aluno em regime de externato fica diminuído nas competências adquiridas em comparação com o aluno em regime de internato.

Hipótese não verificada. Tendo em conta a totalidade dos inquiridos, cerca de metade (43%) considera que a frequência do curso em regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências. Uma percentagem muito próxima da anterior (41%) não vê a frequência do curso em regime de externato como benéfica no que diz respeito à aquisição de competências. Todavia, a média das respostas obtidas sobre a aquisição de competências em regime de internato e em regime de externato ronda os 3,1 ($\sigma= 1,14$) e os 2,2 ($\sigma= 0,94$), respetivamente. Mediante estes resultados constata-se que, não concordam nem discordam que o regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências e discordam quanto ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências para o aluno.

Diferenciando as respostas entre internos e externos é possível verificar que os internos (3,2 e $\sigma= 1,13$) não concordam nem discordam quanto ao regime de internato beneficiar a aquisição de competências, enquanto os externos discordam (2,4 e $\sigma= 1,00$) dessa afirmação como demonstrado no Gráfico 3. No que se refere ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências os internos discordam (2,1 e $\sigma= 0,90$) que efetivamente o regime de externato traga esses benefícios, já os externos discordam (2,5 e $\sigma= 1,17$) com tendência a não concordar nem discordar que o externato beneficie a aquisição das competências, como demonstrado no Gráfico 4.

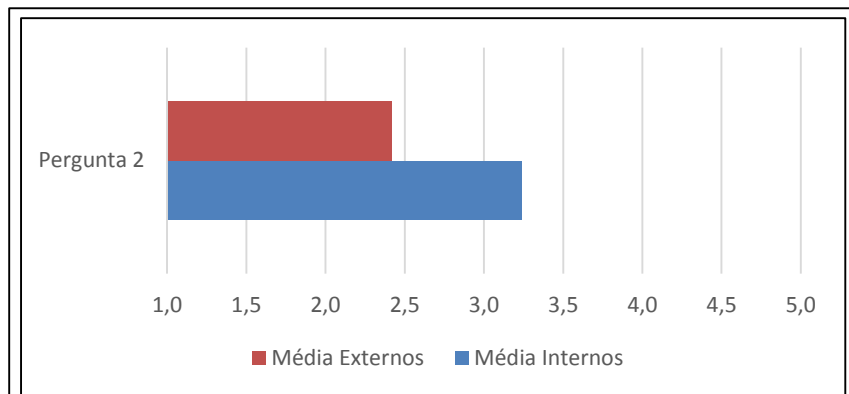


Gráfico 3: Média dos internos e externos quanto ao regime de internato beneficiar a aquisição de competências.

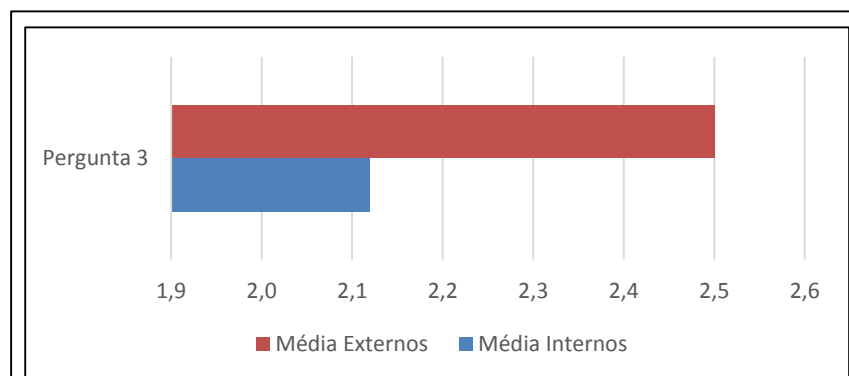
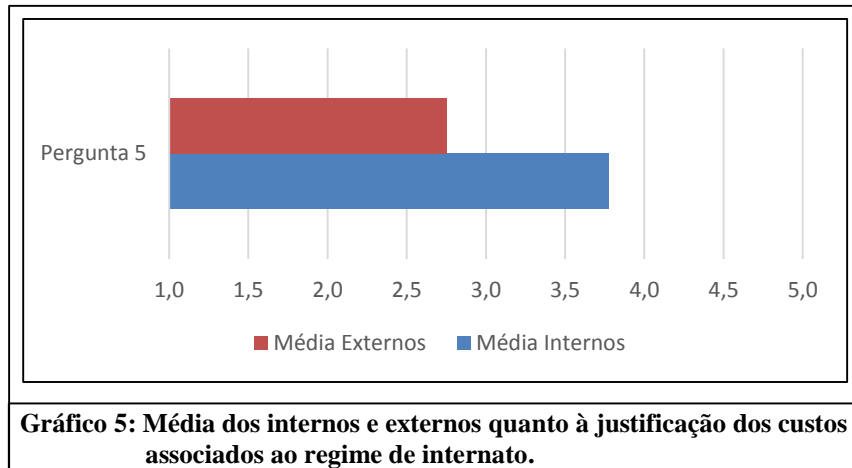


Gráfico 4: Média dos internos e externos quanto ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências.

Hipótese Prática 3: Os benefícios adquiridos em regime de internato justificam o seu custo.

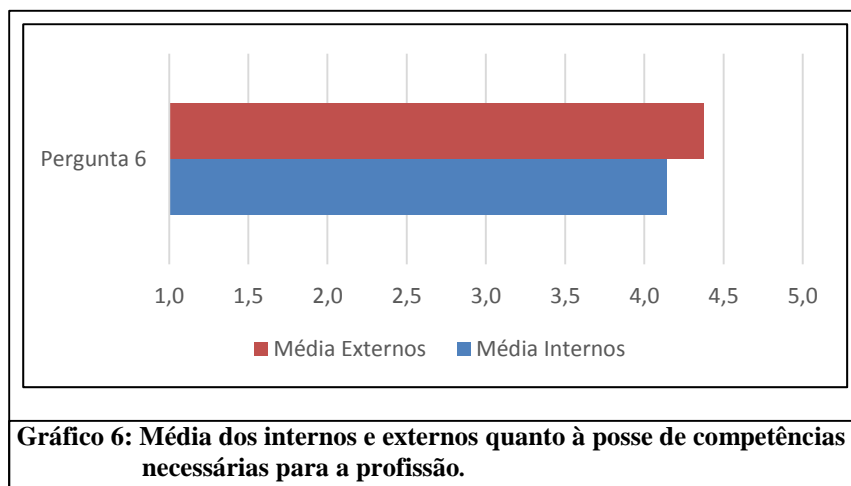
A hipótese é parcialmente verificada. Tendo em conta a média das respostas obtidas sobre o facto de os custos associados ao regime de internato se justificarem face aos benefícios adquiridos, verifica-se que os inquiridos (43%) não concordam nem discordam com tendência a concordar (média= 3,7 e $\sigma= 1,10$) com os custos associados ao regime de internato. Diferenciando as respostas entre internos e externos, os primeiros (3,8 e $\sigma= 1,05$)

não concordam nem discordam com tendência a concordar que os custos associados ao regime de internato se justificam, já os externos discordam (2,8 e $\sigma= 1,27$) com tendência a não concordar nem discordar relativamente aos custos justificarem o regime de internato, como é possível verificar através do Gráfico 5:



Hipótese Prática 4: Não existem diferenças no exercício das funções entre Oficiais que frequentaram o regime de internato dos que frequentaram o regime de externato.

A hipótese prática 4 é verificada. Ao analisar a média das respostas quanto há possibilidade de existirem diferenças no exercício das funções entre Oficiais de internato e externato, pode verificar-se que os inquiridos concordam (média= 4,2 e $\sigma= 0,80$) com a afirmação. Ao analisar comparativamente as respostas entre internos e externos os que viveram em regime de internato concordam (média= 4,2 e $\sigma= 0,72$) possuir as competências necessárias para o exercício das suas funções. Os inquiridos que viveram em regime de externato (83%) concordam (média= 4,4 e $\sigma= 1,16$) que detêm as competências necessárias ao exercício das suas funções, como pode verificar-se no Gráfico 6:



Hipótese Prática 5: O regime de internato no primeiro ano é fundamental para a formação do Oficial de Polícia.

A hipótese é verificada. Os inquiridos (58%) nas suas respostas concordaram (média= 4,2 e $\sigma= 1,22$) que o regime de internato no primeiro ano é importante no que concerne à formação do Oficial de Polícia. Através do Gráfico 7 pode verificar-se que os internos concordam (média= 4,3 e $\sigma= 1,17$) e que os externos não concordam nem discordam (média= 3,5 e $\sigma= 1,47$) com tendência a concordar que o primeiro ano em regime de internato é fundamental para a formação dos alunos.

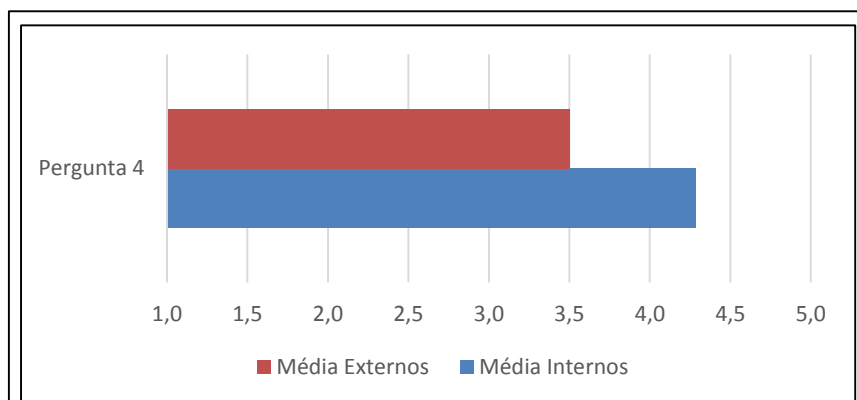


Gráfico 7: Média dos internos e externos quanto à importância do primeiro ano de curso ser em regime de internato para o curso inteiro.

6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Relativamente aos objetivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso. Por meio da revisão teórica, foi possível cumprir a descrição dos conceitos selecionados a abordar e através da parte prática foi possível demonstrar as diferenças entre o regime de internato e o regime de externato.

6.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Foram elaboradas duas perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação:

PD1: O regime de formação interna proporciona melhor aquisição de competências que o regime de externato?

Como referido anteriormente, através da análise aos dados quantitativos é possível verificar que os Oficiais de Polícia em regime de internato e em regime de externato não apresentam diferenças, percecionadas pelos inquiridos, no que diz respeito à aquisição de competências durante o curso. O regime de internato não pode ser considerado como um meio para uma melhor aquisição de competências por parte dos alunos do ISCPSP.

PD2: Os Oficiais de Polícia, independentemente do seu regime enquanto alunos, consideram possuir as competências necessárias à sua profissão?

Mais uma vez a análise aos dados quantitativos demonstra que os Oficiais inquiridos, independentemente do seu regime, consideram-se possuidores das competências necessárias ao exercício da sua função. Sem ter em consideração o regime pelo qual frequentaram o curso, a aquisição de competências é igual e, desta forma, no posterior exercício das suas funções todos eles têm à partida as mesmas competências para o posto de Oficial de Polícia da PSP.

6.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Numa perspectiva custo-benefício, qual o regime de formação que se afigura mais vantajoso para a aquisição e estruturação de competências de um Oficial de Polícia?

Através da informação recolhida pelas entrevistas verifica-se que a formação ministrada no ISCPSP é essencialmente direcionada para a atividade de Oficial de Polícia. Focada não apenas numa componente teórica, mas principalmente numa componente humanística muito característica deste estabelecimento de ensino as principais competências adquiridas durante o curso são a capacidade de liderança, capacidade de comunicação e a cultura institucional transmitida aos seus alunos.

Através dos dados quantitativos, constata-se que não existem diferenças no que diz respeito à aquisição e estruturação de competências por parte dos Oficiais de Polícia que concluíram o curso em regime de internato e regime de externato. Partindo desta afirmação,

a resposta à pergunta de partida inicial conclui que, numa perspetiva custo-benefício o regime de externato afigura-se mais vantajoso, pois mantém a qualidade da formação, ou seja, a aquisição dos conhecimentos e das competências é a igual entre alunos, mas afigura-se muito menos oneroso em termos de custos associados à formação do Oficial de Polícia.

6.6 CONCLUSÕES FINAIS

Do ponto de vista dos Oficiais de Polícia inquiridos não existem diferenças no que diz respeito à aquisição de competências entre alunos que concluíram o curso em regime de internato e em regime de externato. As suas respostas conduzem efetivamente à confirmação dessa ideia, não deixando no entanto de salientar que o primeiro ano do curso deve ser para todos em regime de internato, numa perspetiva de transmissão da cultura policial.

O regime de internato e as características que lhe estão associadas permitem ao aluno experienciar um contexto diferente no qual se fomenta o espírito de partilha, camaradagem, respeito para com o outro e tolerância. No entanto, o regime de internato não é exclusivo no estímulo destas características, sendo que, mesmo em regime de externato, o aluno passa grande parte do seu tempo com os colegas e com os quais tem que partilhar inúmeras situações e experiências, nomeadamente todas as atividades que englobam o curso, desde a presença nas aulas, trabalhos de grupo, atividades desportivas, cerimónias até aos aspetos mais comuns como a partilha conjunta de refeições. A única diferença, na maioria dos casos, é a ausência na terceira refeição e o facto de não pernoitar no ISCPSI.

Aquilo que são considerados os conhecimentos e as competências necessárias para a organização começam inicialmente a nível individual, sendo ampliados posteriormente através das interações entre os membros da instituição. Aquilo que a convivência no ISCPSI permite é a combinação de uma multiplicidade de pessoas cujo seu potencial é direcionado para o sucesso de cada formando e necessariamente para o sucesso do ISCPSI e da PSP em último nível. Daí que o convívio e a partilha de experiências seja fundamental para aquilo que é o produto final da formação, ou seja, o Oficial de Polícia.

Através desse convívio e partilha há a aquisição e desenvolvimento de competências que não passam simplesmente pelo conhecimento explícito, mas sim por um vasto leque de experiências e situações às quais o aluno está exposto ao longo do curso. O somatório desses conhecimentos e competências resultam nas traves mestras que permitem formar o Oficial

de Polícia e por conseguinte permitem à Instituição crescer e destacar-se no serviço que presta à sociedade.

No entanto, os conhecimentos e competências não dependem diretamente do regime de internato para serem adquiridas, uma vez que os externos passam a totalidade das experiências e situações dos alunos internos, com a exceção da pernoita no ISCPSI e, mesmo essa pernoita é permitida ao externo sempre que este assim o deseje.

Como tal, considerando a não existência de diferenças ao nível da aquisição de conhecimentos e competências, o regime de externato mostra-se, numa perspectiva custo-benefício, mais vantajoso para o ISCPSI e conseqüentemente para a PSP. Embora o regime de internato seja característico da formação do ISCPSI, a instituição deve considerar, face os tempos atuais em que se exige um esforço na rentabilização e redução de custos, que a gestão dos custos relacionados com os seus recursos humanos deva ser alvo de reestruturação. Perante este cenário é possível afirmar que o regime de externato se afigura mais vantajoso, uma vez que, mantendo a qualidade da formação dos Oficiais de Polícia, se pode reduzir substancialmente os custos associados a esta formação.

É importante para o Oficial de Polícia possuir os conhecimentos e as competências necessárias para satisfazer as necessidades da sua profissão e responder às situações com que é confrontado devido ao seu posto. Assim sendo, o Oficial de Polícia deve possuir não apenas competências técnicas para fazer face às solicitações da sua profissão, como deve ser possuidor de determinadas competências interpessoais essenciais no que diz respeito às relações com os seus superiores, subordinados e com a sociedade. Todas as competências das mais variadas índoles são passíveis de serem adquiridas por qualquer aluno, não sendo vinculativo o tipo de regime vivido, já que não se afigura a pernoita determinante para a obtenção de conhecimentos e competências.

6.7 RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho, se for devidamente articulado pelo ISCPSI, pode ser o ponto de partida para se reconsiderar determinados aspetos dos dois regimes existentes neste estabelecimento de ensino, na medida em que a gestão dos custos associados ao regime de internato possam ser reduzidos sem se perder a qualidade da formação no que se refere à aquisição de conhecimentos e competências.

Isso terá grandes benefícios em termos futuros, não só para o ISCPSI, mas também para a PSP traduzindo-se numa redução dos gastos com os alunos de internato, colmatando as dificuldades na contenção de custos cada vez mais exigida face ao contexto atual do país, sem afetar a qualidade da formação dos Oficiais oriundos do ISCPSI.

6.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O Universo selecionado para o estudo poderia ter sido alargado a todos os ex-alunos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia da PSP. No entanto, o limite de páginas imposto pelo Regulamento das Condições de Elaboração e Avaliação da Dissertação, assim como o limite temporal para a realização do Trabalho de Investigação, confinaram o estudo apenas a uma parte residual da Organização PSP.

6.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta Dissertação pode servir como ponto de partida para desenvolver um estudo, cujo objetivo seja mais alargado, nomeadamente a todos os ex-alunos do CFOP. Poderá também ponderar-se uma comparação entre os Oficiais que frequentaram o Curso de Formação de Oficiais de Polícia e os Oficiais que frequentaram o Curso de Promoção a Subcomissário uma vez que a formação é diferente para os dois cursos.

BIBLIOGRAFIA

- André, A. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. (Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Almeida, P. P., & Rebelo, G. (2011). *A Era Da Competência: um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Borges, F. (2013). *O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* (Tese de Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Botkin, H., & Seeley, C. (2001). The Knowledge Management Manifesto: Why KM requires community-building. *Knowledge Management Review*, 16-21.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos E Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cascão, F. (2005). *Gestão Por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Edições IPAM.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2001) *Desempenho Humano nas Empresas - Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*. São Paulo: Edição Atlas.
- Constituição da República Portuguesa (2008). Coimbra: Almedina.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

- Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 239/82, 3392-3397. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 271/77, de 2 de Julho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 151/77, 1645-1645. Ministério da Administração Interna e das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 192, 7139-7147. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 43/93, de 20 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 43/93, 720-720. Ministério da Administração Interna.
- Deliberação n.º 1483/2013. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 138, 22807-22808. Ministério da Administração Interna - Polícia de Segurança Pública - Direção Nacional.
- Despacho n.º 7902/2010. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 87, 23820-22824. Polícia de Segurança Pública - Direção Nacional.
- Drucker, P. (1995). *Administrando os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2001). *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Espinheira, D. (2009). *Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo* (Tese de Mestrado em Ciências Empresariais). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Fidalgo, F. (2012). *Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito* (Tese de Doutoramento em Ciências da Informação). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *Revista de Administração de Empresas*, 44-57.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, P. J. (2009). Intervenção do Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem Superintendente-Chefe* (pp. 67-76). Coimbra: Almedina.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Informação n.º 15/DGF/2010 de 16 de Março.
- Klein, D. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Humano: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence - essai sur un attracteur étrange*. Paris: Quatrième Tirage.
- Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas - resposta a 80 questões* (1ª ed.). Edições ASA.
- Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 165, 6038-6042. Assembleia da República.
- Lei n.º 5/99, de 27 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série A, n.º 22, 443-465. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 168, 6065-6074. Assembleia da República.
- Lesser, E., & Prusak, L. (1999). *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. IBM Institute for Knowledge Management.
- Loureiro, L. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico.
- Maia, V. (2011). *A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais* (Tese de Mestrado em Assessoria de Administração). Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- Martins, J. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, C. & Machado, C. (2008). A importância dos Recursos Humanos no sector hoteleiro. s. l.: s.e..
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mendes, H. (2012). *Ferramentas de Gestão do Conhecimento – Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte* (Tese de Mestrado em Controlo de Gestão). Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mendes, J., & Sarmiento, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia & Empresa*, 114-139. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Mendes, J., & Sarmiento, M. (s.d.). Gestão do Desempenho a partir das Competências. *Proelium-Revista da Academia Militar*.
- Mitzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégias: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I. (2006). A Empresa Criadora de Conhecimento, *Aprendizagem Organizacional - Os Melhores Artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Parente, C. (2003). *Construção Social das Competências Profissionais: Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Porto: Universidade do Porto.
- Parry, S. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?). *Training*, 58-64.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.

- Perrenoud, P. (2003). *Porquê construir competências a partir da escola*. Porto: Edições Asa.
- Pinheiro, J. (2007). *Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento* (Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Plano de Atividades da Polícia de Segurança Pública para 2013.
- Plano de Atividades do ISCPSI para 2013 da Polícia de Segurança Pública.
- Portaria n.º 230/2010, de 26 de Abril. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 80, 1368-1370. Ministério da Administração Interna.
- Portaria n.º 298/94, de 18 de Maio. *Diário da República*, 1.ª Série B, n.º 115/94, 2656-2658. Ministérios da Administração Interna e da Educação.
- Ray, D. (2006). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group.
- Resende, E. (2000). *O livro das Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rocha, R. (2003). *Elaboração e Aplicação de um Modelo de Gestão do Conhecimento Adaptado para o Departamento Comercial de uma Indústria Farmacêutica* (Tese de Mestrado em Engenharia). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Roldão, M. (2003). *Diferenciação curricular revisitada*. Porto: Porto Editora.
- Saint-Onge, H., & Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Edições FCA.
- Silva, C. (2012). *Estudo das Competências Pessoais e Interpessoais de acordo com as Soft e Hard Skills nos Empresários das PMES*. (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho.

- Silva, R. (1999). *A Formação dos Oficiais de Polícia*. (Tese de Licenciatura em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Wenger, E. (1999). Communities of practice: The key to knowledge strategy. Knowledge Directions. *The journal of the Institute for Knowledge Management* (1), 48-63.
- Wenger, E. (2000). *Communities of Practice and Social Learning Systems*. London: Organization Articles.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zarifian, P. (2002). *O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas.

Apêndice B: Guião de entrevista.

Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional Ajunto para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, Sr. Superintendente José Ferreira de Oliveira.

Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sr. Superintendente Pedro Clemente.

Apêndice E: Entrevista ao Comandante do Corpo de Alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sr. Intendente Luís Guerra.

Apêndice F: Entrevista ao Comandante da 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subintendente Pedro Pinho.

Apêndice G: Matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo das questões.

Apêndice H: Pedido de autorização para aplicação de questionários.

Apêndice I: Questionário aplicado aos ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Apêndice J: Estratificação da amostra por curso.

Apêndice K: Caracterização sociodemográfica dos Oficiais de Polícia Inquiridos.

Apêndice A

Pedido de autorização para a realização de entrevistas

Exma. Senhora Diretora de Estágio,

Carina Alexandra Cardoso Sousa, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 154618, do 26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado intitulado “*A Formação de Oficiais de Polícia: uma perspetiva custo-benefício*”, do qual é orientador o Exmo. Prof.º Doutor João Mendes, mui respeitosamente, solicitar a V. Exa. a autorização para aplicação de entrevistas a quatro Oficiais da Polícia de Segurança Pública.

A necessidade de realização das entrevistas prende-se com o facto de constituírem um elemento essencial à elaboração da Dissertação, sustentando todo o trabalho de investigação realizado.

Os Oficiais de Polícia em questão para a aplicação de entrevistas são o Sr. Superintendente José Ferreira de Oliveira; o Sr. Superintendente Pedro Clemente; o Sr. Intendente Luís Guerra e o Sr. Subintendente Pedro Miguel Marques Valente de Pinho;

As entrevistas decorreram entre o mês de Janeiro e o mês de Fevereiro conforme a disponibilidade dos mesmos

A Aspirante a Oficial de Polícia Carina Sousa compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 21 de Janeiro de 2014

Carina Alexandra Cardoso Sousa

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 154618

Apêndice B

Guião de entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

Carina Alexandra Cardoso Sousa

Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, Janeiro de 2014

Entrevista sobre o regime de formação dos Oficiais da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada no âmbito da elaboração da dissertação sobre o tema: A formação de Oficiais de Polícia: uma perspectiva custo-benefício.

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter opiniões sobre a formação dada aos Oficiais de Polícia, tendo por base o regime de internato *versus* o regime de externato, a fim de perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição de competências, no âmbito da sua formação.

Entrevista N°

Nome do entrevistado _____

Local: _____ Data ____/____/____ Hora de início: ____ Hora de fim: ____

1.1 Organização a que pertence:

1.2 Departamento / Serviço:

1.3 Cargo/Posto:

1.4 Função:

1.5 Idade:

1.6 Género:

1.7 Habilitações literárias:

Guião

Pergunta 1.8: Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI?

Pergunta 1.9: Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?

Pergunta 1.10: Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?

Pergunta 1.11: Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?

Pergunta 1.12: Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?

Pergunta 1.13: Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice C

Entrevista ao Diretor Nacional Ajunto para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos da
Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, Sr. Superintendente José Ferreira de
Oliveira, em 06 de Fevereiro de 2014

Entrevista sobre o regime de formação dos Oficiais da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada no âmbito da elaboração da dissertação sobre o tema: **A formação de Oficiais de Polícia: uma perspetiva custo-benefício.**

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter opiniões sobre a formação dada aos Oficiais de Polícia, tendo por base o regime de internato *versus* o regime de externato, a fim de perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição de competências, no âmbito da sua formação.

Entrevista N° 1

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional da PSP **Data:** 06/02/2014 **Hora de início:** 16:30 **Hora de fim:** 16:55

1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Recursos Humanos da PSP

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Função de direção

1.5 Idade: 52 anos

1.6 Género: Masculino

1.7 Habilitações literárias: Mestre em Administração e Políticas Públicas e Mestre em Direito e Política de Segurança.

Guião

Pergunta 1.8: Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSP?

Resposta 1.8: A principal diferença é o objetivo. Enquanto os estabelecimentos de ensino superior comuns tem por objetivo formar um aluno para um conjunto alargado de especializações ou de cursos como Direito, Psicologia, Sociologia, Engenharia, Medicina, entre outros, o Instituto tem por função fundamental formar Oficiais de Polícia. Dirigir a sua

formação para um conjunto de pessoas, formandos, alunos cujo destino final é serem Oficiais de Polícia, especialmente na PSP. Essa é a grande diferença.

Uma segunda diferença e embora sendo um aspeto mais prático, mas também fundamental é a empregabilidade. Enquanto os outros alunos de estabelecimentos de ensino comuns não têm à partida emprego, os da PSP têm de facto garantido emprego, porque ao serem definidas vagas, pressupõe-se que existam postos de trabalho em quantidade suficiente para que os alunos, logo que terminado o CFOP e promovidos a oficiais tenham, imediatamente, emprego naquelas funções que são as funções de um Subcomissário, cujo principal conteúdo funcional é o comando de uma esquadra.

As principais diferenças entre um estabelecimento de ensino comum e um policial é a sua missão. Existem, é claro, outras diferenças, mas de menor importância, desde logo, no tamanho e na dimensão. Enquanto os outros estabelecimentos de ensino normalmente têm (à exceção eventualmente da Força Aérea e da Escola Naval que são estabelecimentos similares ao nosso), uma dimensão alargada, nós, pelo contrário temos poucos alunos. São poucos, mas são os necessários para alimentar a carreira da PSP. A PSP não precisa atualmente de cem alunos, por ano. Mas este aspeto também nos limita muito. Neste momento temos um problema que é a inexistência de um quadro de professores no Instituto, a sua pequenez tem-nos impedido de ter um quadro de professores a tempo inteiro. E este elemento é nuclear para a certificação do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, como curso universitário. Temos um desafio pela frente.

Outro aspeto que distingue o nosso estabelecimento de ensino dos outros estabelecimentos tem a ver com as condições que nós proporcionamos aos alunos. É um aspeto acessório mas também importante. Os alunos, no nosso Instituto, já estão empregados. Independentemente de serem polícias ou civis têm um contrato por tempo indeterminado, portanto são empregados do Estado. Estão a ser pagos, têm um salário.

Pergunta 1.9: Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?

Resposta 1.9: Essa discussão é recorrente. Porque é que as pessoas não vêm já com uma formação própria, especialmente na área das ciências sociais, da Sociologia, da Ciência Política, do Direito e depois ser o Instituto a dar-lhes uma pequena formação na área policial?

Até aqui temos entendido que a formação superior, nos moldes em que é dada, é uma mais-valia para a PSP. A PSP é uma instituição que não é exatamente igual à restante Administração Pública. A Polícia tem uma missão específica no domínio da segurança e da manutenção da ordem pública. Somos uma instituição cujos elementos andam uniformizados, temos rituais tipicamente militares, herdados de uma cultura que foi trazida para a PSP. Não a podemos renegar pois ela é uma realidade, mas temos a clara noção que não estamos imunes à mudança, no bom sentido, é claro.

A missão policial é claramente civil, mas temos de facto características de uma instituição paramilitar em alguns aspetos. A missão de restabelecimento da ordem e da tranquilidade públicas é uma missão também ao serviço do Estado na salvaguarda de instituições políticas, dos órgãos de soberania e também dos portugueses em geral, pois também precisam de segurança quando se reúnem e quando se manifestam.

É necessário que a segurança esteja presente a cada momento, mas também a salvaguarda dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. Temos que procurar esse equilíbrio. É por essa razão que entendemos que uma formação que não tenha apenas que ver com a aquisição de competências de nível meramente teórico, mas que seja também projetada para as competências de nível comportamental, associadas à cultura da organização que justifique a existência de uma formação distinta no Instituto.

O Instituto não fornece apenas formação em Direito, em Ciência Política ou em outras unidades curriculares que são lecionadas. Vai muito para além disso. O facto de os alunos terem que andar fardados, a habituação a um conjunto de rituais, práticas e convenções, facilita o processo de aculturação à instituição. Nós entendemos que a aculturação é um processo fundamental para quem chega de novo à instituição, embora isso aconteça também na EPP.

O objetivo é que a vossa formação seja integral, ou seja, que integre também as vivências diárias que vão partilhando uns com os outros, sob a orientação do Corpo de Alunos, especialmente a cultura e os valores da nossa instituição que estão bem expressos, designadamente nos manuais escolares e no Código de Deontologia Policial. Embora a gente saiba que a realidade não é exatamente a realidade que a gente às vezes imagina, mas o objetivo da instituição é que as pessoas partilhem valores fundamentais para a execução da missão policial como a disciplina e a coesão.

Contudo, temos que ter consciência que, muitas vezes, a hierarquia também se impõe através da sanção disciplinar.

Pergunta 1.10: Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPPI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?

Resposta 1.10: O internato é apenas um elemento da formação. O internato é considerado obrigatório, muito embora a lei permita exceções, em algumas situações. Por detrás desta obrigatoriedade está, muitas vezes, a ideia que os alunos devem ser obrigados a partilhar e a viver no mesmo espaço, durante o período de duração do curso, na base da perspectiva de, entre eles, serem criados laços profundos de camaradagem, mas não só. O internato, para além de ser uma regalia para os alunos, é também um facilitador de disponibilidades que, em instituições desta natureza faz sentido, porque facilita o processo de aculturação. No entanto, a minha opinião é que o facto de um aluno ser externo não lhe retira nenhuma competência, especialmente no domínio da camaradagem ou de outra natureza, dado que esse tipo de competência se cultivam também noutras sedes.

O internato é apenas um elemento, não é do meu ponto de vista essencial. Se formos camaradas na sala de aulas, não é necessário muito mais. No meu caso, fui um aluno interno e vivi num quarto com mais dois camaradas, mas isso não significa que eu seja menos amigo dos outros com os quais não convivi tão próximo. Os aspetos relacionais têm mais que ver com o feitio de cada um, do que com a proximidade física.

Mais, a aquisição de competências relacionais ou outras não se esgota nessa dicotomia internato *versus* externato, durante cinco anos. É um processo ao longo da vida. Temos que continuar a alimentar a camaradagem e a entreajuda ao longo da nossa carreira que se inicia no Instituto.

O internato é um elemento importante, mas não é um elemento suficiente. Não acredito que o facto de ser externo é limitativo para a aquisição de competências que entendemos fundamentais para ser Oficial de Polícia, mas é um elemento importante não sendo nuclear nem determinante. Determinante é aquilo que está na cabeça de cada um e aquilo que cada um quer ser.

Pergunta 1.11: Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?

Resposta 1.11: Não, não ficam prejudicados. Pode acontecer, e eu defendi isso enquanto fui Diretor, que o regime de internato, por razões familiares ou pessoais, até possa prejudicar o aluno. Se tem uma família constituída, porque é que o aluno terá de ser obrigado a viver em regime de internato no ISCPSI? Como sabe os polícias podem candidatar-se até aos 45 anos. Isso até o pode prejudicar pessoalmente e levar a que eu tenha um mau relacionamento com os meus colegas.

A profissão é importante, mas a família é fundamental e não pode ser descurada. Os pais, os filhos se existirem e o cônjuge se existir são determinantes para fazer uma carreira e fazê-lo com alguma tranquilidade. E se nós descurarmos essa parte certamente que do outro lado não irão gostar e isso irá depois refletir-se na relação que eu tenho com os meus camaradas. Sou defensor que se o aluno quiser viver em regime de externato, e isso acontece sobretudo em pessoas que são casadas ou vivem em regime de união de facto, acho perfeitamente aceitável que vivam em regime de externato se isso as fizer sentir melhor, sem prejuízo da disponibilidade que um aluno do Instituto deve continuar a ter.

Pergunta 1.12: Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?

Resposta 1.12: Eu sei que há uma regra em que os alunos do primeiro ano são obrigados a viver em regime de internato. Os alunos do primeiro ano que tenham razões e que justifiquem as razões para viver em regime de externato devem poder optar. Tal como acontecia quando eu passei pelo Instituto. Eu não vivia em regime de externato porque não tinha razões para isso Até agradecia que me dessem alojamento, porque se não tinha que pagar um quarto fora.

Pergunta 1.13: Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?

Resposta 1.13: Sim, por isso é que mantemos o regime de internato. É um regime que para nós e face à vida académica que temos no Instituto é desejável. Não se trata apenas

da aquisição das ditas competências relacionais de camaradagem. Este regime, mais do que tudo, garante a disponibilidade dos alunos para um conjunto variado de atividades e de representação a começar, desde logo, pela pontualidade nas aulas.

O conjunto de atividades extracurriculares, desporto e outras ações de representação são possíveis na dimensão em que o são devido à disponibilidade dos alunos proporcionada pelo internato.

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice D

Entrevista ao Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Sr.
Superintendente Pedro Clemente, em 24 de Janeiro de 2014

Entrevista sobre o regime de formação dos Oficiais da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada no âmbito da elaboração da dissertação sobre o tema: **A formação de Oficiais de Polícia: uma perspetiva custo-benefício.**

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter opiniões sobre a formação dada aos Oficiais de Polícia, tendo por base o regime de internato *versus* o regime de externato, a fim de perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição de competências, no âmbito da sua formação.

Entrevista N° 2

Nome do entrevistado: Pedro José Lopes Clemente

Local: ISCPSI **Data:** 24/01/2014 **Hora de início:** 15:20 **Hora de fim:** 15:35

2.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

2.2 Departamento / Serviço: Direção do ISPCSI

2.3 Cargo/Posto: Superintendente

2.4 Função: Função de direção

2.5 Idade: 54 anos

2.6 Género: Masculino

2.7 Habilitações literárias: Professor Doutor em Ciências Sociais

Guião

Pergunta 2.8: Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI?

Resposta 2.8: Gostaria de dizer em primeiro lugar que ensino superior universitário policial só existe este instituto e não há ensino superior politécnico em Portugal. É exemplo único e muitos países da europa estão neste momento a ver como é o modelo para ser replicado lá. Qual é a diferença entre um ensino superior universitário geral e nós? É que o ensino superior policial não quer só transmitir um conjunto de saberes diuréticos e boas

práticas associadas ou experiências, mas também há uma área de formação comportamental e uma área de transmissão de valores, isto porquê? Nós não estamos só a formar para a profissão estamos também a formar alguém para uma longa carreira e alguém que vai trabalhar em áreas que tem a ver muito com a dignidade humana, ou seja, não é uma questão puramente técnica, há aqui uma formação humanista também e uma forma de fazer as coisas ou o saber fazer que não se consegue separar muito também do saber, ou seja, juntamos aqui saber e agir.

Pergunta 2.9: Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?

Resposta 2.9: Acima de tudo três competências ou capacitações. Primeiro, capacidade de liderança, segundo capacidade de resiliência, quer física quer mental, para poder desempenhar a função para além do que é habitual. Há muitos empregos das 5h das 7h ou das 8h de trabalho e, se for preciso, estar com ritmo e com mais horas de carga horária no exercício da sua profissão e, momentaneamente ter um ciclo semanal ou mensal muito intenso de atividades e é preciso ter essa capacidade, saber gerir. Terceiro, capacidade de comunicação com os mais variados estratos sociais, de abertura, de falar com e de aproximação com a sociedade. Não é dar saberes isolados, é saber usar esse saber.

Pergunta 2.10: Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?

Resposta 2.10: Não, acho que não. A regra geral é o internato. Três ordens de razões: sentido de pertença, criar espírito de equipa (...). A polícia, ou o polícia, é dotado de autonomia técnica, trabalha também muito em conjunto, não é um exercício individualista de profissão. É um exercício muito coletivo. Segunda questão saber viver em ambientes diferentes. Hoje podemos estar colocados numa ponta do país no outro noutra. O internato permite-nos desenvolver essa capacidade de adaptação, inclusive a alimentar. Terceiro, poder interagir com outros colegas de anos mais avançados, para além das aulas e noutros ambientes, e assim criar também não só uma transmissão saberes e enfim de trocas de

opiniões, de experiências. O externato é uma exceção ao internato. O internato aqui é regra e, normalmente, quem está no externato já teve minimamente algum internato. É claro que como podem entrar aqui alunos um pouco mais velhos, já da polícia e com família constituída, por outro lado os alunos já mais finalistas porque aqui se privilegia a autonomia da pessoa, porque um polícia tem sempre autonomia técnica também tem que ter uma autonomia comportamental, aí digamos que já está mais inserido, já adquiriu uma série de competências inclusive atitudinais, então o externato também é possível. A regra é o internato, faz parte do sistema formativo.

Pergunta 2.11: Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?

Resposta 2.11: Não temos instrumentos de medida para isso, quero acreditar que não e a maioria deles como já disse antes normalmente passam por um regime prévio de internato, nomeadamente no primeiro e segundo ano. Penso que não porque também há muito espaço e atividades ao longo do dia. O externato não impede o internato, ou seja, se algum precisar de estudar ou dormir, pode imediatamente cá ficar uma noite ou duas se quiser estudar ou mudar de regime.

Pergunta 2.12: Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?

Resposta 2.12: O internato é a regra geral, para um e para todos os anos. Conforme evolui um curso, e o curso é composto por todos os elementos que o compõem, o aproveitamento escolar e isso tudo pode o internato tornar-se, digamos, flexível. E a nossa ideia aqui não é internato tipo prisão, é internato para que as pessoas convirjam umas com as outras e tenham tempos e espaços mais apropriados. Não nos esqueçamos que a maioria dos alunos pode não ser oriundo de Lisboa nem ter residência em Lisboa e assim terem maior aproveitamento escolar. A gestão do internato deve ser feita de acordo também com os aproveitamentos e com as necessidades dos alunos.

Pergunta 2.13: Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?

Resposta 2.13: Sim. Mais importante do que os custos são os valores. Nós formamos gente para uma carreira, ou seja, que tem que lidar com pessoas, que tem que fazer juízos de valores e o internato também permite, muitas vezes, introjetar mais esses valores nomeadamente na relação entre os colegas.

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice E

Entrevista ao Comandante do Corpo de Alunos do ISCPSI, Sr. Intendente Luís Guerra, em
21 de Janeiro de 2014

Entrevista sobre o regime de formação dos Oficiais da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada no âmbito da elaboração da dissertação sobre o tema: A formação de Oficiais de Polícia: uma perspetiva custo-benefício.

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter opiniões sobre a formação dada aos Oficiais de Polícia, tendo por base o regime de internato *versus* o regime de externato, a fim de perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição de competências, no âmbito da sua formação.

Entrevista N° 3

Nome do entrevistado: Luís Guerra

Local: ISCPSI **Data:** 21/01/2014 **Hora de início:** 14:10 **Hora de fim:** 14:28

3.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

3.2 Departamento / Serviço: Corpo de Alunos do ISCPSI

3.3 Cargo/Posto: Intendente

3.4 Função: Função de comando

3.5 Idade: 41 anos

3.6 Género: Masculino

3.7 Habilitações literárias: Mestre em Comportamentos Desviantes e Ciências Criminais

Guião

Pergunta 3.8: Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI?

Resposta 3.8: Um estabelecimento de ensino superior universitário policial como o ISCPSI distingue-se dos restantes estabelecimentos de ensino superior universitários pela necessidade de, a par da componente académica do ensino, existir uma forte aposta formativa na componente técnica característica da atividade policial, bem como, na orientação da conduta dos alunos do prisma da sua postura, resiliência, ética e cultura.

Pergunta 3.9: Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?

Resposta 3.9: Desde logo, as componentes técnico-policiais carecem de uma convivência intensa com profissionais experimentados que transmitem, não só as condutas típicas consideradas adequadas ao desempenho da função (ou das diversas funções, considerando que o trabalho policial é poliédrico), como também uma cultura institucional baseada na experiência coletiva e individual dos seus profissionais. Por outro lado, a “construção” de um oficial de polícia obedece a um perfil complexo em que é preponderante um quadro de valores que pautam a conduta quotidiana mesmo para além das determinações legais. Formar um oficial de polícia implica formar, para além de um “especialista versátil” em matérias de segurança, um cidadão completo.

A construção curricular do curso de formação de oficiais de polícia, procura condensar um conjunto extenso e alargado de conhecimentos em áreas científicas muito diversas, do direito, às ciências sociais, das matemáticas às áreas tecnológicas, passando pelo ensino de línguas estrangeiras e por disciplinas eminentemente culturais a par de intenso treino psicomotor, num espectro de matérias difícil de conseguir concentrar em qualquer outra formação universitária.

Pergunta 3.10: Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?

Resposta 3.10: Não me parece que as diferenças possam ser significativas, mas isso acontece porque impera o regime de internato. Caso o ISCPSI optasse por revolucionar o seu método de acolhimento, veríamos, com toda a certeza, diferenças substanciais, não tanto ao nível da aquisição de competências técnicas mas essencialmente ao nível de competências pessoais, éticas e comportamentais.

É a preponderância do internato que mantém o equilíbrio das condutas e promove que os alunos que usufruem do regime de externato se comportem de forma muito aproximada com os do regime geral.

Pergunta 3.11: Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPPI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?

Resposta 3.11: O regime de internato pressupõe, de entre outras intenções, que os alunos possam ter mais tempo disponível e maior tranquilidade para desenvolver o seu estudo.

Não há dúvidas que o favorecimento do externato implica uma adição de tarefas de natureza pessoal, quiçá mesmo doméstica, que interferem com o tempo e tranquilidade indispensáveis ao trabalho, pelo que, muito embora possam não aparentar existir diferenças significativas no resultado académico, não tenho dúvidas em afirmar que os resultados conseguidos pelos alunos em regime de externato se devem a um esforço bastante acrescido. Nesse prisma considero que os alunos em regime de externato estão prejudicados em relação aos restantes no que respeita ao trabalho escolar.

Pergunta 3.12: Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?

Resposta 3.12: Considero que o atual sistema é razoável, ou seja, o internato é regra geral aplicável a todos os alunos e procede-se a concessões caso-a-caso. Também considero razoável que não exista regime de externato aplicável aos alunos do 1.º ano, uma vez tratando-se de um ano letivo de adaptação que, por diversas razões é tendencialmente mais difícil.

Pergunta 3.13: Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?

Resposta 3.13: Justificam-se claramente. O regime de internato torna os alunos bastante mais disponíveis para atividades complementares e garante em simultâneo uma maior concentração sobre o estudo, uma vez que lhes garante maior tempo, disponibilidade e tranquilidade.

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice F

Entrevista ao Comandante da 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subintendente Pedro Pinho, em 21 de Fevereiro de 2014

Entrevista sobre o regime de formação dos Oficiais da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada no âmbito da elaboração da dissertação sobre o tema: A formação de Oficiais de Polícia: uma perspetiva custo-benefício.

Assim, com a presente entrevista temos como objetivo obter opiniões sobre a formação dada aos Oficiais de Polícia, tendo por base o regime de internato *versus* o regime de externato, a fim de perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição de competências, no âmbito da sua formação.

Entrevista Nº 4

Nome do entrevistado: Pedro Miguel Marques Valente de Pinho

Local: 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa **Data:** 21/02/2014 **Hora de início:** 18:00 **Hora de fim:** 18:25

4.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

4.2 Departamento / Serviço: 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa

4.3 Cargo/Posto: Subintendente

4.4 Função: Função de comando

4.5 Idade: 40 anos

4.6 Género: Masculino

4.7 Habilitações literárias: Licenciado em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 4.8: Em seu entender quais são as principais diferenças existentes entre um estabelecimento de ensino superior comum e um estabelecimento de ensino superior policial como o ISCPSI?

Resposta 4.8: A principal diferença é o acompanhamento que os alunos têm, para além do regime que é diferente. O regime é de presença, portanto, obrigatoriamente o aluno tem que estar lá e isso é fator de sucesso. Talvez por aí também haja uma taxa de sucesso tão grande em termos de aproveitamento escolar. Essa é a grande diferença. Depois, o facto de os alunos serem menos, são mais acompanhados, são conhecidos. Os professores

conhecem-nos, ou se não os conhecem têm obrigação de os conhecer porque são poucos. Porque normalmente progredem em curso é fácil. Se no primeiro ano não é tão conhecido, no segundo já passa a ser mais, no terceiro já não foge ao controlo e até pelo nome, no nosso caso apelido, as pessoas vão sendo conhecidas. Essa é a principal diferença. Depois também o cuidado, o acompanhamento que é dado, ou que deve ser dado aos alunos também marca a diferença e a própria relação entre aluno. O aluno conhece-se, tem a sua família da escola, o aluno obriga-se a conhecer e obriga-se a conviver.

Pergunta 4.9: Como (ex) dirigente do ISCPSI, quais são para si as competências mais relevantes que o ISCPSI faculta aos seus formandos, que não possam ser obtidas em outro estabelecimento de ensino superior?

Resposta 4.9: É a capacidade para quando acabar o curso ser capaz de liderar pessoas. Essa é a principal característica que eu vejo. Os alunos, vocês, e eu também o fui dessa forma, fomos escolhidos de entre o bolo que se candidatou ao Instituto. Fomos escolhidos os melhores, porque foi reconhecido em nós um potencial elevado para exercer funções de chefia para liderar as pessoas. Portanto é aquilo que o Instituto oferece. A capacidade de liderar, a capacidade de amadurecer depressa demais, isso também traz inconvenientes, a capacidade de conseguirmos perceber as pessoas com a formação que nos é dada. Temos potencial para isso. Conseguirmos perceber as pessoas e conseguirmos resolver os problemas que elas têm, pelo menos saber fazer o correto encaminhamento que permite encontrar a solução.

Pergunta 4.10: Considera que, no âmbito da formação de um oficial de polícia, existem diferenças significativas na obtenção de competências entre os alunos que frequentam o ISCPSI em regime de internato e os alunos que o frequentam em regime de externato?

Resposta 4.10: Existem se considerarmos as vivências internas. Em termos de vivência de sala de aula, o aluno mais aplicado, o aluno que melhor sabe a matéria, o aluno que melhor sabe gerir o tempo terá as suas vantagens, independentemente de ser interno ou externo. Em termos de vivências internas há claras diferenças, há um aconchegar dos alunos internos e de criar ali uma barreira, uma distinção, o aluno faz questão de distinguir o aluno interno do aluno externo. Essa é a grande competência. Provavelmente, tirando obviamente

relações pessoais de amizade, mas provavelmente os alunos internos tenderão a ser mais solidários. Nunca fiz nenhum estudo sobre isso, mas arriscava-me a dizer que talvez pela quantidade de horas que se convive, coisa que com o externo não acontece. O externo chega às 17h e sai. Há uma diferença de agora do aluno externo do que quando eu fui para o Instituto em 2004, cadete e aspirante, o aluno externo só saía às 19h45. Portanto apenas estava dispensado após a 3ª refeição. Obrigava-se a conviver, obrigava-se a não sair pós 17h, nem pós última aula. Alias, os alunos internos quando havia récitas no Instituto brincavam muito com isso. Essa é a grande diferença que eu penso que existe e existirá. Aquela é uma casa de internato e foi criada para isso. A exceção existe e ainda bem que existe, mas a partir daí tudo o que não é regra da casa é um *outsider* ainda que seja visto, ainda que seja aluno, ainda que tenha amizades, ainda que não participe em alguns conflitos e isso também as vezes é bom, uma visão fresca de fora, mas é tido como um *outsider*. Até tem direito ao quarto dos alunos externos onde tem o seu armário que não é igual ao do aluno interno, não tem a sua secretária, tem uma cama mas quase que é para pousar a roupa com que entra e sai e se precisar por acaso de ficar ali uma noite ou duas precisa de pedir um jogo de lençóis. Essa é a grande diferença.

Pergunta 4.11: Em sua opinião acha que os alunos que frequentam o ISCPPI em regime de externato ficam prejudicados na sua formação perante os outros alunos?

Resposta 4.11: Não, pelas mesmas razões que eu invoquei. Ficam prejudicados em termos do convívio, em termos da camaradagem, em termos do partilhar o íntimo. É aquela coisa da palavra camarada, alguém que partilha a camarata, que partilha o mesmo espaço, as mesmas coisas, que se obriga a conhecer. De resto penso que não. A outra resposta à questão diz isso mesmo.

Pergunta 4.12: Considera que a regra da obrigatoriedade do regime de internato deva ser aplicada apenas a alguns anos do curso? Quais?

Resposta 4.12: Considero que a política que penso que ainda vigora no Instituto é correta. O primeiro ano obrigatoriamente deverá ser de regime de internato. Aliás, este ano nós vimos isso, não sei pelo regime de internato, mas alguns alunos que eram polícias a desistir. Tiveram uma oportunidade quase que única de carreira, a desistir. Não sei a razão, mas confesso que fiquei surpreendido. No primeiro ano é bom. Aquela coisa de ir a Torres

Novas rapidamente buscar fardamento e ficarem todos de igual para terem um choque. Eu designo por choque térmico, mas não é realmente um choque térmico. É um choque necessário. A pessoa tem que se chocar e tem que rapidamente compreender se aquilo é vida para ela ou não e depois conhecer o próximo, saber partilhar, perder um bocadinho o egoísmo, dar-se a conhecer que é fundamental e, por vezes, no primeiro ano criam-se laços para a vida toda, ou não, mas o que é facto é que eu nunca ficarei com a sensação de que se eu tivesse conhecido melhor e não eu tive tempo para o conhecer pelo menos durante um ano letivo. Depois, o regime contempla exceções à regra e essas exceções, no meu entender, devem ser avaliadas casuisticamente. Portanto, cada caso é um caso. O motivo que leva a pessoa a solicitar externato é único e deve ser apreciado dessa forma. Essa competência para decidir é do diretor, mas sob proposta do Comandante do Corpo de Alunos. Ele saberá dizer se tem mérito, se não tem, se o externato deverá ser para todo o sempre irrevogável ou não. Eu penso que não. Se a escola concede a exceção, o aluno tem que mostrar mérito para beneficiar dessa exceção. Imaginando, um aluno que enquanto interno cumpria as suas obrigações, participava nas atividades, convívios, etc., nas avaliações tinha bom aproveitamento escolar e quando passa a externo nota-se um claro decréscimo do seu sucesso escolar. Eu penso que a escola tem obrigação de o agarrar. Há pouco eu dizia que uma das vantagens é a escola poder conhecer os alunos. Numa universidade com mil e tal alunos, dois mil, três mil é impossível e se cair este ano faz para o ano. No nosso caso não pode. Pode repetir uma única vez e tem de repetir tudo do início. Portanto eu diria que a exceção deve ser exatamente isso. Enquanto ele merecer ser alvo de exceção deverá sê-lo. Aliás vocês conhecem vários exemplos de alunos que eram externos e que, enquanto eu estive na escola, de repente deixaram de o ser porque o aproveitamento escolar não era o melhor e portanto não faria sentido. Imaginado que o aluno chega todos os dias às 8h, vai à formatura antes que é obrigatório e depois passa ali as duas primeiras horas sonolento. Se calhar tem que se pensar no que é que ele anda a fazer. No fundo um aluno é um investimento que o Estado faz, que a polícia faz pois está a recrutar um oficial para as suas fileiras e portanto terá que ter algum cuidado com a sua formação. Tem uma obrigação também. Não é só ele que tem obrigação de ter aproveitamento escolar, a instituição também tem a obrigação de garantir que está a escolher o melhor. O processo de seleção é falível por isso temos tempo para fazer a despistagem sob pena de ficarmos uma vida inteira com ele na instituição.

Pergunta 4.13: Tendo em consideração que o regime de internato traz custos acrescidos à formação dos alunos, considera que os benefícios alcançados pela formação obtida neste regime se justificam face aos custos estimados?

Resposta 4.13: Justificam justificam. Eu não vejo custos, eu vejo investimento. É um investimento. Para além disso, eu disse há pouco que nós vamos aos que se candidatam e procuramos escolher os melhores. No caso concreto da Aspirante Carina Sousa, não tinha meios financeiros para estar deslocada do Porto, se calhar estava-se a perder um indivíduo com potencial, porque esta escola não existe no Porto. E se calhar se ela tivesse que alugar um quarto provavelmente estaríamos a perder um funcionário, da Madeira, de Bragança, do Algarve. Se calhar estávamos a perder aquilo que queremos de facto, porque há pessoas que vivem situações delicadas e vêm para a polícia, quero acreditar que têm um bocadinho de amor à camisola, mas maioritariamente vêm à procura de estabilidade e isso parece-me que é legítimo. Agora se conseguirmos conciliar as duas coisas, isso era ideal, mas não sejamos hipócritas. As pessoas vêm à procura de estabilidade porque o patrão Estado é um bom patrão, paga sempre ao dia 21. Se não fosse assim se calhar não estaríamos a prosseguir o desígnio. Eu diria que isto é um investimento, não um custo porque o externo também almoça na escola, também se quiser janta, toma banho na escola. A única coisa que ele não faz é dormir na escola. Portanto não desgasta um colchão, não desgasta material mas isso é irrisório no final do ano, porque de resto consumiu luz, água, refeições, fardamento. No fundo consumiu praticamente tudo o que o outro aluno consome. Apenas não dorme no Instituto. Em tese eu posso ser externo e sair no momento em que os outros se deitam e portanto o gasto é o mesmo, não há grande diferença. Eu vejo isto como um investimento e é sempre tempo de as pessoas começarem a pensar isto é vida para mim, sim ou não. Porque é bom, é simpático, mas também tem muitas amarguras e é preciso saber fazer esta gestão. A escola criou estes estágios intercalares para os alunos que é uma excelente iniciativa, mas que tem vários objetivos e um deles é que a pessoa possa pensar em tempo oportuno se de facto é isto que quer fazer ao longo da vida ou se depois vai andar aqui por andar. Recusome andar aqui por andar.

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice G

Matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo das questões

Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 8.

Entre visto do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Dirigir a sua formação para um conjunto de pessoas, formandos, alunos cujo destino final é serem Oficiais de Polícia (...) ” - “A diferença é o objetivo. ” - “ (...) é a sua missão. ” - “ (...) nós, pelo contrário temos poucos alunos. ”	8.1 8.2
#2	- “Nós não estamos só a formar para a profissão estamos também a formar alguém para uma longa carreira. ” - “ (...) não é uma questão puramente técnica , há aqui uma formação humanista (...) ”	8.1 8.3
#3	- “ (...) uma forte aposta formativa na componente técnica característica da atividade policial, bem como , na orientação da conduta dos alunos do prisma da sua postura, resiliência, ética e cultura. ”	8.3
#4	- “A principal diferença é o acompanhamento que os alunos têm , para além do regime que é diferente. ” - “Depois, o facto de os alunos serem menos , são mais acompanhados, são conhecidos.”	8.3 8.2

Quadro 13: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 9.

Entre visto do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	<p>- “É por essa razão que entendemos que uma formação que não tenha apenas que ver com a aquisição de competências de nível meramente teórico, mas que seja também projetada para as competências de nível comportamental, associadas à cultura da organização (...)”</p> <p>-“Nós entendemos que a aculturação é um processo fundamental (...)”</p> <p>-“ (...) Especialmente a cultura e os valores da nossa instituição (...)”</p>	9.1
#2	<p>- “Primeira capacidade de liderança (...)”</p> <p>- “ (...) Capacidade de comunicação com os mais variados estratos sociais, de abertura, de falar com e de aproximação com a sociedade.”</p>	9.2 9.3
#3	<p>- “ (...) como também uma cultura institucional baseada na experiência coletiva e individual dos seus profissionais.”</p>	9.1
#4	<p>- “É a capacidade para quando acabar o curso ser capaz de liderar pessoas.”</p> <p>- “ (...) a capacidade de conseguirmos perceber as pessoas com a formação que nos é dada.”</p> <p>- “Consequirmos perceber as pessoas e conseguirmos resolver os problemas (...)”</p>	9.2 9.3

Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 10.

Entre visto do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	<p>- “O internato para além de ser uma regalia para os alunos é também um facilitador de disponibilidades que, em instituições desta natureza faz sentido, porque facilita o processo de aculturação.”</p> <p>- “Não acredito que o facto de ser externo é limitativo para a aquisição de competências que entendemos fundamentais para ser Oficial de Polícia (...)”</p> <p>- “No entanto, a minha opinião é que o facto de um aluno ser externo não lhe retira nenhuma competência (...)”</p>	<p>10.1</p> <p>10.2</p>
#2	<p>- “Não, acho que não.”</p> <p>- “ (...) já adquiriu uma série de competências inclusive atitudinais, então o externato também é possível.”</p> <p>- “Terceiro, poder interagir com outros colegas de anos mais avançados para além das aulas e noutros ambientes e assim criar também não só uma transmissão saberes e enfim de trocas de opiniões, de experiências.”</p> <p>- “ (...) sentido de pertença, criar espírito de equipa.”</p>	<p>10.2</p> <p>10.1</p>
#3	<p>- “Não me parece que as diferenças possam ser significativas (...)”</p>	<p>10.2</p>
#4	<p>- “Existem se considerarmos as vivências internas.”</p> <p>- “ (...) há um aconchegar dos alunos interno (...)”</p>	<p>10.2</p> <p>10.1</p>

Quadro 15: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 11.

Entre visto do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	<p>- “Não, não ficam prejudicados.”</p> <p>- “ (...) acho perfeitamente aceitável que vivam em regime de externato se isso as fizer sentir melhor, sem prejuízo da disponibilidade que um aluno do Instituto deve continuar a ter.”</p>	<p>11.1</p> <p>11.2</p>
#2	<p>- “Não temos instrumentos de medida para isso, quero acreditar que não (...)”</p> <p>- “Penso que não porque também há muito espaço e atividades ao longo do dia.”</p> <p>- “O externato não impede o internato, ou seja, se algum precisar de estudar ou dormir, pode imediatamente cá ficar uma noite ou duas se quiser a estudar ou mudar de regime.”</p>	<p>11.1</p> <p>11.2</p>
#3	<p>- “O regime de internato, pressupõe, de entre outras intenções, que os alunos possam ter mais tempo disponível e maior tranquilidade para desenvolver o seu estudo.”</p>	<p>11.2</p>
#4	<p>- “Não, pelas mesmas razões que invoquei.”</p>	<p>11.1</p>

Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 12.

Entre visto do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Os alunos do primeiro ano que tenham razões e que justifiquem as razões para viver em regime de externato devem poder optar.”	12.1
#2	- “O internato é a regra geral (...)” - “(...) o internato torna-se, digamos, flexível.” - “ A gestão do internato deve ser feita de acordo também com os aproveitamentos e com as necessidades dos alunos.”	12.2 12.1 12.3
#3	- “Considero que o atual sistema é razoável, ou seja, o internato é regra geral (...)” - “Também considero razoável que não exista regime de externato aplicável aos alunos do 1.º ano.”	12.2
#4	- “Considero que a política que penso que ainda vigora no Instituto é correta. O primeiro ano obrigatoriamente deverá ser de regime de internato.” - “Se a escola concede a exceção, o aluno tem que mostrar mérito para beneficiar dessa exceção.” - “Depois, o regime contempla exceções à regra e essas exceções, no meu entender, devem ser avaliadas casuisticamente.” - “(…) ele que tem obrigação de ter aproveitamento escolar (...)”	12.2 12.3

Quadro 17: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 13.

Entre vista do	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “ Sim , por isso é que mantemos o regime de internato.”	13.1
	- “Não se trata apenas da aquisição das ditas competências relacionais de camaradagem .”	13.2
	- “Este regime, mais do que tudo, garante a disponibilidade dos alunos (...) ”	13.3
#2	- “ Sim .”	13.1
	- “(...) o internato também permite muitas vezes introjetar mais esses valores nomeadamente na relação entre os colegas.”	13.2
#3	- “ Justificam-se claramente .”	13.1
	- “O regime de internato torna os alunos bastante mais disponíveis (...) ”	13.3
#4	- “ Justificam justificam .”	13.1

Apêndice H

Pedido de autorização para aplicação de questionários

Exma. Senhora Diretora de Estágio,

Carina Alexandra Cardoso Sousa, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 154618, do 26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado intitulado “ A Formação de Oficiais de Polícia: uma perspectiva custo-benefício”, do qual é orientador o Exmo. Prof.º Doutor João Mendes, mui respeitosamente, solicitar a V. Exa. a autorização para aplicação de questionários aos ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

A necessidade de realização dos questionários prende-se com o facto de constituírem um elemento essencial à elaboração da Dissertação, sustentando todo o trabalho de investigação realizado.

Os Oficiais de Polícia em questão para a aplicação de entrevistas são ex-alunos que concluíram o Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, mais concretamente, o 23.º, 24.º e 25.º Cursos de Formação de Oficiais de Polícia.

A Aspirante a Oficial de Polícia Carina Sousa compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação.

Os questionários decorrerão durante o mês de Março e Abril de 2014.

Pede deferimento

Lisboa e ISCP, 24 de Março de 2014

Carina Alexandra Cardoso Sousa
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 154618

Apêndice I

Questionário aplicado aos ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências
Policiais



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA
INTERNA

Este inquérito tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, cujo objetivo é obter a opinião dos inquiridos enquanto ex-alunos que frequentaram o Curso de Formação de Oficiais de Polícia em regime de internato ou em regime de externato.

A informação recolhida tem como propósito caracterizar a aquisição de competências dos Oficiais que frequentaram o Curso de Formação de Oficiais em regime de internato e regime de externato, tendo em conta os custos associados a cada regime.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I

1- Idade:

De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos Mais de 40 anos

2- Género:

Masculino Feminino

3- Posto:

4- Habilitações Literárias:

Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro Qual:

5- Experiência enquanto Oficial de Polícia (anos de serviço):

Até 1 ano Até 2 anos 2 ou mais anos

6- Foi aluno interno ou externo?

Interno Externo

Parte II

Enquanto Oficial de Polícia e ex-aluno do CFOP, indique, para cada afirmação, aquilo que considera mais adequado, colocando um “x” nos respectivos espaços (responda apenas a uma das cinco opções apresentadas para cada questão).

1 – Discordo completamente; **2** – Discordo; **3** – Não concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo completamente

Competências					
	1	2	3	4	5
1- Existem diferenças, ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre os Oficiais que frequentaram o Curso em regime de internato e os que o frequentaram em regime de externato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- A frequência do curso em regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- A frequência do curso em regime de externato beneficia o aluno na aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- É fundamental a obrigatoriedade do regime de internato para todos os alunos do primeiro ano de curso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Os benefícios alcançados pela formação obtida em regime de internato justificam os custos inerentes a esse regime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Tendo em conta o meu regime enquanto aluno, tenho as competências necessárias para a minha profissão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice J

Estratificação da amostra por curso

Tabela 2: Estratificação da amostra por curso.

Curso	Internos	Externos	Total	N	n	(%)	Inquiridos por cursos
23º	33	6	39	101	79	78	30
24º	33	4	37				29
25º	23	2	25				20
Total	89	12	101				79

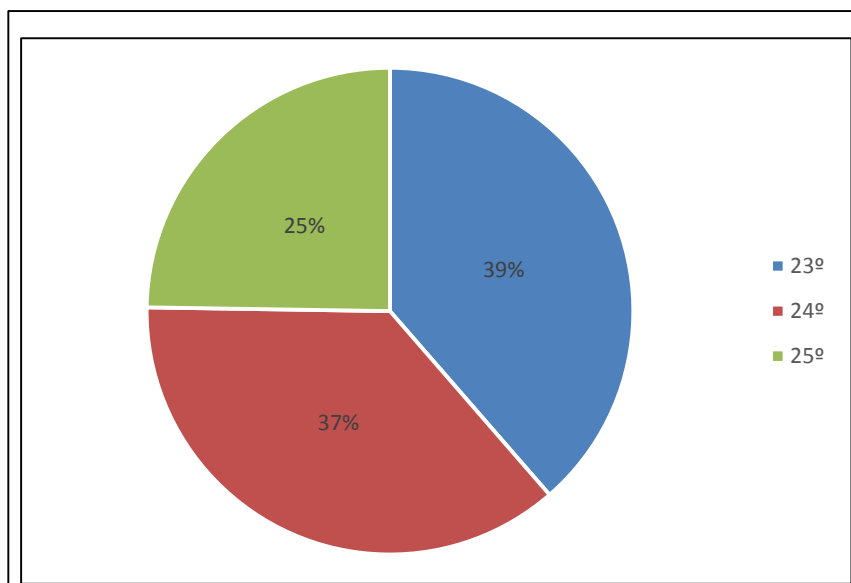


Gráfico 8: Estratificação da amostra por curso.

Apêndice K

Caracterização sociodemográfica dos Oficiais de Polícia inquiridos

Tabela 3: Frequências e percentagens das respostas, dos Oficiais de Polícia inquiridos à primeira parte do questionário.

	Total	
	n	%
Idade		
21 a 30 anos	61	75%
31 a 40 anos	19	23%
Mais de 40 anos	1	1%
Género		
Masculino	76	94%
Feminino	5	6%
Posto		
Subcomissário	81	100%
Habilitações Literárias		
Bacharelato	0	0%
Licenciatura	0	0%
Mestrado	81	100%
Doutoramento	0	0%
Outro	0	0%
Anos de serviço como Oficial		
Até 1 ano	23	28%
Até 2 anos	35	43%
2 ou mais anos	23	28%
Regime do curso		
Internato	69	85%
Externato	12	15%

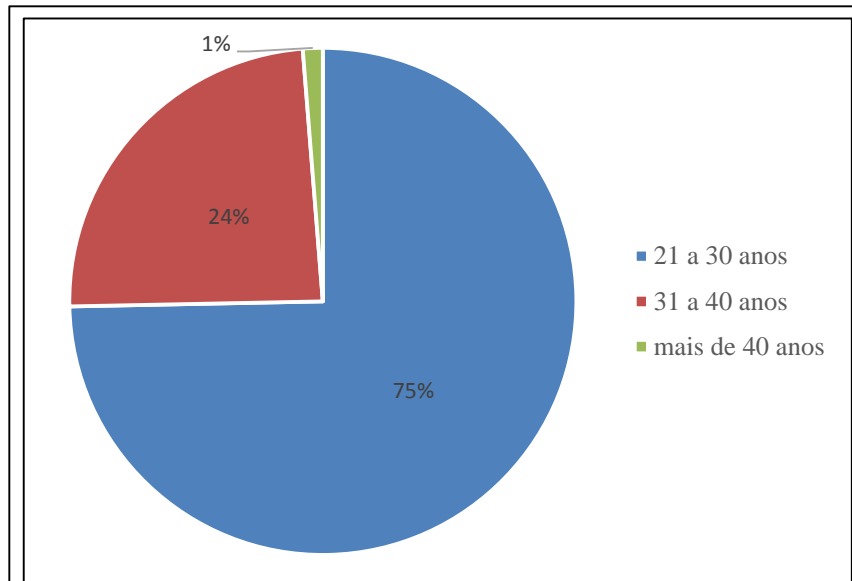


Gráfico 9: Caracterização dos inquiridos por idade.

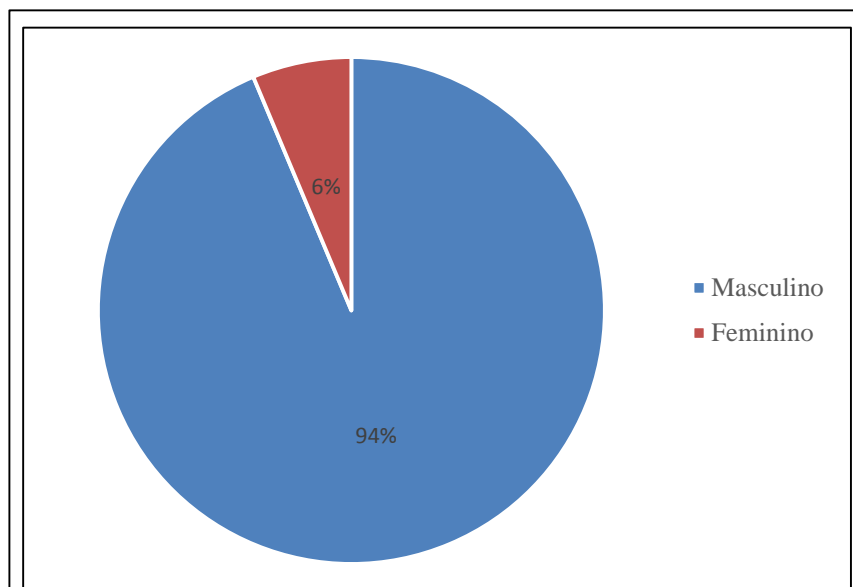


Gráfico 10: Caracterização dos inquiridos por sexo.

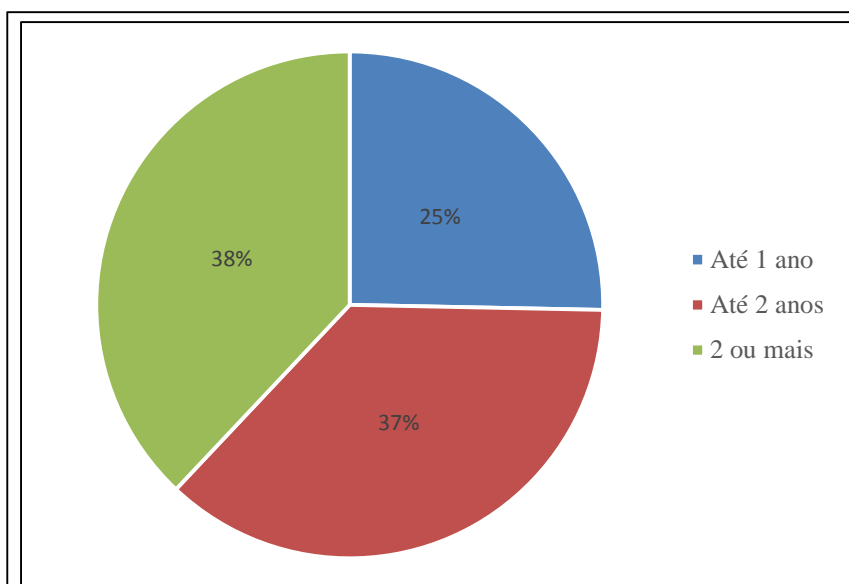


Gráfico 11: Caracterização dos inquiridos por anos de serviço.

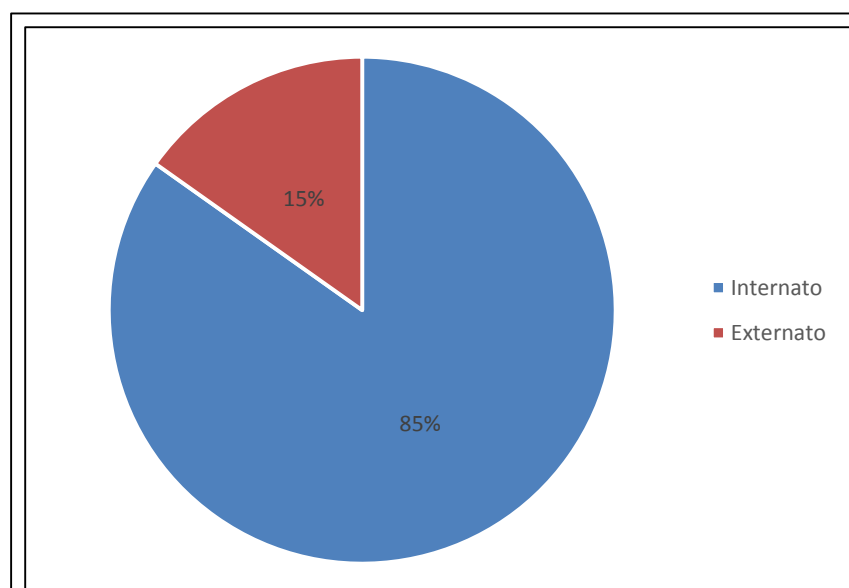


Gráfico 12: Caracterização dos inquiridos por regime de formação.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Estrutura hierárquica do ISCPST.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

ORGANOGRAMA

