



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO GNR CAVALARIA

TRABALHO INVESTIGAÇÃO APLICADA

**A FORMAÇÃO NA GNR – APLICAÇÃO DE CRITÉRIOS DE
EFICÁCIA**

ALUNO: Aspirante GNR/Cav. Luís Pedro Pinheiro

ORIENTADOR: Tenente GNR/Inf. Gisela Pinto

LISBOA, JULHO DE 2008



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO GNR CAVALARIA

TRABALHO INVESTIGAÇÃO APLICADA

**A FORMAÇÃO NA GNR – APLICAÇÃO DE CRITÉRIOS DE
EFICÁCIA**

ALUNO: Aspirante GNR/Cav. Luís Pedro Pinheiro

ORIENTADOR: Tenente GNR/Inf. Gisela Pinto

LISBOA, JULHO DE 2008

DEDICATÓRIA

À minha filha e esposa.

AGRADECIMENTOS

As dificuldades fazem parte da aprendizagem do homem e fortalecem a sua personalidade. Este trabalho é fruto do esforço do autor e da orientação e apoio da família, camaradas e amigos. Sem eles o resultado final não seria o mesmo. Aproveito estas linhas para encarecidamente agradecer a todos vós que contribuístes para o cumprimento da minha missão.

À, Tenente Gisela Pinto, pela sua disponibilidade, mostrando-se sempre disponível para me orientar e ajudar na realização do trabalho.

Ao Coronel Rui Pereira, 2º Comandante da Escola da Guarda, ao Tenente-Coronel Candeias, Chefe da 6ª Repartição, ao Tenente-Coronel Bia e ao Tenente-Coronel Pinheiro, Comandante do Batalhão Escolar e Director de Instrução respectivamente, por se prontificarem desde logo a conceder-me entrevistas, nalguns casos com atropelos para as suas funções.

Ao meu curso que me apoiou em todas ocasiões, especialmente ao Alves, ao Nogueira, ao Pires, ao Sousa e ao Mendes.

À Dr.ª Carla Pereira e ao Major Parreira da Silva pelo apoio durante o percurso do Trabalho de Investigação Aplicada, e também àqueles que por diversas formas contribuíram para a realização deste.

A todos, sem excepção, o meu muito obrigado!

RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada tem como tema “A Formação na Guarda – Aplicação de Critérios de Eficácia”. O objectivo é determinar os critérios que tornam a formação eficaz na GNR.

De acordo com o tema, decidiu-se estudar algumas linhas orientadoras da formação na Guarda que influenciam de alguma forma a eficácia, como por exemplo: o diagnóstico/levantamento de necessidades, a orientação da formação para a função, a avaliação dos resultados, a satisfação das necessidades da população e o enfoque da formação para os resultados.

A realização do trabalho assenta no método hipotético-dedutivo, com recurso à revisão bibliográfica para enquadramento teórico e entrevistas semi-directivas, no âmbito do trabalho empírico, com o intuito de recolher dados, através de perguntas abertas.

Foram identificados seis critérios a adoptar para a eficácia da formação: As necessidades de formação devem ser definidas pelos utentes com base em perfis de competência; Formação orientada para a função; A formação deve estar orientada para a satisfação das necessidades da população; Avaliação dos resultados da formação em contexto de trabalho; Corpo docente especializado; Estabilidade curricular.

Estes critérios encontrados poderão constituir-se como hipóteses para trabalhos futuros e a sua aplicação permitirá, no futuro, melhorar a formação na Guarda, melhorar a qualidade de serviço prestado à população e preparar o militar para um melhor desempenho da sua função.

Palavras-Chave: FORMAÇÃO; EFICÁCIA; FUNÇÃO; RESULTADOS.

ABSTRACT

The title of this study is “The Training in GNR – The application of effectiveness criteria” and its objective is to find what criteria make that training effective.

Following the conductive line of this study, was decided to study some guiding lines of the training in GNR that some how influence its effectiveness, for instance: the diagnostic/survey of needs, the orientation of the training to the future job, the assessment of the results, the satisfaction of the population needs and the focus of the training to the results.

This study was built by following the hypothetical – deductive method, using bibliographic search to make its theoretical part and to solve its empirical part some semi directive interviews were made.

Six criteria were identified to adopt in training to make it effective. The training needs should be defined by the users based in competence profiles; the training should be oriented to the future job; the training has to be oriented to the population needs; the assessment of training results in the context of the future job; specialized teachers and curricular stability.

The criteria that were found in this study could be considered in future studies on this area. The application of these criteria will allow in future a better training in GNR, it will improve the quality of the service provided to populations and will prepare the GNR soldier for a better performance in his job.

Key Words: TRAINING; EFFECTIVENESS; JOB; RESULTS.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XII
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO DO TRABALHO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO	2
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
1.4. OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.5. HIPÓTESES.....	3
1.6. METODOLOGIA.....	4
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	5
CAPÍTULO 2 – A FORMAÇÃO	5
2.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	5
2.1.1. <i>Enquadramento da Formação Profissional</i>	7
2.2. MODELO DE REFERÊNCIA NA ACTIVIDADE DA FORMAÇÃO	9

CAPÍTULO 3 – EFICÁCIA.....	12
3.1. TEORIAS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	12
3.2. OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS E EFICÁCIA.....	13
3.3. EFICÁCIA vs EFICIÊNCIA	14
3.4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	15
3.5. CRITÉRIOS DE EFICÁCIA	18
CAPÍTULO 4 – A FORMAÇÃO NA GNR	19
4.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA GNR	19
4.2. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NA GNR.....	20
4.3. O SISTEMA DE FORMAÇÃO NA GNR.....	21
PARTE II - TRABALHO DE CAMPO	23
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA.....	23
5.1. INTRODUÇÃO	23
5.2. HIPÓTESES.....	24
5.3. MÉTODO - ENTREVISTA	24
5.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE E DA AMOSTRA.....	25
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	27
6.1. INTRODUÇÃO	27
6.2. ANÁLISE E TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS	27
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35
7.1. INTRODUÇÃO	35
7.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	36
7.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	37
7.4. PROPOSTAS.....	37

BIBLIOGRAFIA.....	39
APÊNDICE.....	43
APÊNDICE A - GUIÃO DA ENTREVISTA	43
ANEXOS	58
ANEXO A – CICLO DA FORMAÇÃO.....	58
ANEXO B – NORMAS GERAIS DE AVALIAÇÃO DA INSTRUÇÃO DA ESCOLA DA GUARDA	59
ANEXO C – DISCURSO DO MAJOR-GENERAL PINHEIRO CHAVES ALUSIVO À ABERTURA SOLENE DO ANO ESCOLAR 2007/2008	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Modelo Global da Formação	22
Figura 4.2: Fluxo de Formação Interna	22
Figura B.1: Ciclo da formação.....	58

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Caracterização da amostra	26
Quadro 6.1: Respostas à questão nº 1	27
Quadro 6.2: Respostas à questão nº 2	29
Quadro 6.3: Respostas à questão nº 3	30
Quadro 6.4: Respostas à questão nº 4	31
Quadro 6.5: Respostas à questão nº 5	32
Quadro 6.6: Respostas à questão nº 6	33
Quadro 6.7: Respostas à questão nº 7	34
Quadro A.1: Grelha de Entrevista	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Contraste entre a educação e formação profissional.....	7
---	---

LISTA DE ABREVIATURAS

Asp:	Aspirante
Cmdt:	Comandante
Dr. ^a	Doutora
Ed.:	Edições
e.g. (exempli gratia):	por exemplo
et al.(et aliae):	e outros (para pessoas)
Exmo.:	Excelentíssimo
H:	Hipótese
<i>in:</i>	Citado em
Rep.:	Repartição
s.e.:	sem edição
V.Ex. ^a :	Vossa Excelência

LISTA DE SIGLAS

ASF:	Abordagem Sistémica da Formação
CARI:	Comando de Administração de Recursos Internos
CDF:	Comando de Doutrina e Formação
CFG:	Curso de Formação de Guardas
CFS:	Curso de Formação de Sargentos
COP:	Comando Operacional
EG:	Escola da Guarda
GCG:	General Comandante Geral
GIPS:	Grupo de Intervenção de Protecção e de Socorro
GNR:	Guarda Nacional Republicana
MAI:	Ministério da Administração Interna
NMUME:	Núcleo Mulher e Menor
PAFE:	Plano Anual de Formação e Especialização
PDG NR:	Publicação de Doutrina da Guarda Nacional Republicana
PEC:	Plano de Estágios e Cursos
SEPNA:	Serviço de Protecção da Natureza
TGCG:	Tenente-General Comandante Geral

“Perante um obstáculo, a linha mais curta entre dois pontos pode ser a curva.”

Bertolt Brecht

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO DO TRABALHO

1.1. INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação que seguidamente se apresenta está inserido no plano curricular do Mestrado em Ciências Militares, ministrado na Academia Militar e equiparase à denominada “Tese” no Ensino Superior Civil.

Este trabalho permite, ao futuro oficial da Guarda Nacional Republicana, desenvolver as capacidades de investigação no âmbito das ciências sociais. Ao mesmo tempo contribui para uma interacção mais efectiva com os militares que servem na Guarda. O presente trabalho de investigação subordinado ao tema “A Formação na GNR – Aplicação de Critérios de Eficácia”, está direccionado para a formação, uma área importante para o sucesso da instituição.

O fenómeno da globalização traçou um novo quadro no âmbito da segurança às populações, e pôs fim ao regime de organização da ordem mundial. O acesso às novas tecnologias, a evolução do conhecimento com recurso à nova ferramenta informática - a Internet e a propagação instantânea da informação, permitiram a percepção do mundo enquanto “aldeia global” onde as ameaças à segurança das populações se tornaram numa constante.

Perante este cenário as populações tornaram-se mais exigentes no que respeita aos serviços prestados pela Guarda Nacional Republicana. Estes serviços terão tanto mais qualidade quanto maior for a preparação dos militares para lidar com a complexidade dos problemas que diariamente são sentidos e vividos pelas populações. A capacidade de respostas proactivas deste Corpo Especial de Tropas assenta num processo de formação eficaz e adequada aos militares que contactam directamente com a população.

1.2. ENQUADRAMENTO

“A Formação na Guarda – Aplicação de Critérios de Eficácia” é um tema bastante amplo. Logo à partida temos dois domínios de estudo distintos, a formação e a eficácia. Existe uma dificuldade real em definir conceitos, nomeadamente a eficácia.

Dentro destes dois conceitos ou domínios pode-se encontrar um vasto leque de abordagens. A formação e a eficácia como domínios distintos podem ser avaliadas separadamente. A eficácia da formação pode ser avaliada no desempenho manifestado pelos formandos no local de trabalho, a eficácia da formação em termos de conhecimentos/competências adquiridas, pode-se avaliar ainda a eficácia dos modelos de formação ou até os critérios/linhas orientadoras que podem influenciar os resultados finais da formação.

A delimitação da área a estudar é, de facto, difícil de definir porque para se conseguir efectuar um trabalho nesta área com algum grau de cientificidade, implica disponibilidade de recursos, bons conhecimentos sobre investigação científica e sobre o tema. No entanto, com as limitações que esta investigação possui tentou-se chegar aos critérios que devem ser observados para que a formação seja eficaz.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Dando continuidade à linha de pensamento anterior, decidiu-se estudar algumas linhas orientadoras da formação na Guarda que influenciam de alguma forma a eficácia, como por exemplo: a definição de necessidades, a orientação da formação para a função, a avaliação dos resultados, a satisfação das necessidades da população e o enfoque da formação para os resultados.

Considera-se esta abordagem ao tema bastante útil porque permite determinar o que se pode mudar em termos de formação para que, no final, se obtenham bons resultados. Os critérios que vão ser apresentados servirão, no mínimo, para reflectir sobre o assunto e encaminhar futuras investigações nesta área da formação e da eficácia.

1.4. OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo por base temática “A Formação na Guarda – Aplicação de Critérios de Eficácia”, torna-se imperativo definir o objecto de estudo e a estratégia que se pretende implementar para alcançar os objectivos pretendidos.

A formação desempenha actualmente um papel importante. É através da formação que os militares se especializam, actualizam e iniciam a sua carreira como militares da Guarda. É mediante a aquisição de novos conhecimentos que os militares se preparam para o exercício das funções e para a prestação de segurança às populações. A missão geral da instituição depende, em grande medida, da formação geral e específica que os militares possuem.

A Formação profissional é considerada a formação que um indivíduo obtém com vista ao exercício de um cargo ou profissão. Na GNR é ministrada na Escola da Guarda mas também em várias outras unidades. A título de exemplo, o Curso Especifico de Cavalaria no Regimento de Cavalaria, o Curso de Manutenção da Ordem Pública no Regimento de Infantaria, entre outros. Fruto da sua missão, a Escola da Guarda constitui-se espaço privilegiado para a análise desta temática, “Formação e Critérios de Eficácia”.

Sendo assim, surge a seguinte pergunta de partida: **Quais os critérios a ponderar para a eficácia da Formação na GNR?**

1.5. HIPÓTESES

Da pergunta de partida **Quais os critérios a ponderar para a eficácia da Formação na GNR?** Surgiram as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma correcta definição das necessidades de formação;

H2: A formação é precedida de uma análise de funções;

H3: Os resultados da formação são avaliados;

H4: A formação vai de encontro às necessidades da população;

H5: Na formação dá-se ênfase aos resultados.

1.6. METODOLOGIA

A metodologia considerada para efeitos de realização do presente trabalho assenta no método hipotético-dedutivo,¹ e em técnicas documentais, nomeadamente através da observação não participante com a aplicação de um modelo de entrevista semi-directiva centrado em pessoas seleccionadas pelo seu conhecimento sobre a temática, pelos cargos que ocupam, e pela experiência profissional.

Este trabalho materializa-se em duas partes principais, uma parte de desenvolvimento teórico, que se restringe a uma análise documental e bibliográfica e uma parte de desenvolvimento prático, constituída essencialmente por entrevistas com recurso a informadores qualificados no campo da investigação desenvolvida.

Para a execução da parte teórica do trabalho realizaram-se pesquisas em locais como: Biblioteca da Escola da Guarda; Biblioteca da Academia militar; Biblioteca do Instituto de Estudos Superiores Militares; Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna; Biblioteca Nacional. Consultaram-se também Teses, Trabalhos Finais de Curso e Sítios na Internet relacionados com o tema.

Para a execução da parte prática e materialização do método qualitativo, realizaram-se entrevistas semi-directivas² a Oficiais da Guarda que desempenham cargos directamente ligados à Formação.

¹ GIL, A. C. (1999), (5ª Ed.) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas, p.30.

² Definida também como clínica ou estruturada segundo Ghiglione e Matalon (2001).

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 – A FORMAÇÃO

“O desenvolvimento integrado das empresas depende cada vez mais de projectos que recorrem a metodologias e instrumentos de formação diferenciados e adaptados aos seus destinatários”.

Gabinete de Coordenação de Parcerias e Formação Profissional.

2.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação é considerada um dos grandes desafios das organizações. O desenvolvimento tecnológico, a difusão da informação e do conhecimento, a dinâmica de crescimento e a exigência das sociedades, tornam como fundamental a aposta na formação. Actualmente formar significa investimento, esse investimento tem de ser rentabilizado. É prioritário investir na formação, de forma coerente e dinâmica, actualizando e fornecendo novos conhecimentos, assegurando o desenvolvimento da competência profissional, abrindo possibilidades de promoção e especialização.

A formação assenta na satisfação das necessidades individuais, organizacionais e sociais. A formação é o processo através do qual, aos formandos são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões e normas de procedimento.³

³ GNR, *Glossário: Conceitos de Termos de educação, formação e treino da GNR*, Lisboa, 2007, p.41.

A formação “é um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”⁴.

Assim, a formação é uma acção planeada que visa o desenvolvimento dos indivíduos no domínio cognitivo (Saber–Saber), no domínio psicomotor (Saber–Fazer) e no domínio afectivo (Saber–Estar), proporcionando o desenvolvimento organizacional através do desempenho adequado das tarefas relevantes para o cargo.

A finalidade da formação, tendo em vista a adaptação a uma dada tarefa, prende-se essencialmente com o desenvolvimento organizacional. Já o desenvolvimento pessoal é aquele que se destina a adquirir competências.

O diploma que regula a formação profissional define-a como o:

“processo global e permanente através do qual funcionários, agentes e candidatos se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de competências e de capacidades, cuja síntese e integração possibilitam a adopção de comportamentos adequados ao desempenho profissional, e à valorização pessoal, sócio-profissional e cultural”⁵

Essencialmente a formação profissional visa a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento que contribuem para um desempenho melhorado em contexto profissional.

Pese embora alguns equívocos, Ensino e Formação Profissional são conceitos distintos. Na formação profissional não deve ser aplicada a mesma pedagogia que no ensino, porque se está a entrar no domínio da andragogia⁶. O ensino de adultos está direccionado para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho. A educação, por seu lado, visa desenvolver no indivíduo aptidões, conhecimentos e atitudes que desenvolvam a sua personalidade, integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa mesma sociedade. Deste modo, formar e educar é diferente. A formação profissional diferencia-se da educação nos objectivos, no quadro cognitivo, na relação professor - aluno e na própria relação entre alunos.

⁴ Câmara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, (6ªEdição), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Editora D. Quixote, 2001, p.415.

⁵ Artigo 3º do Decreto-Lei nº 50/98 de 11 de Março – Princípios Gerais da Formação Profissional da Administração Pública.

⁶ Andragogia arte de ajudar os adultos a aprender.

Tabela 2.1: Contraste entre educação e formação profissional

	EDUCAÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
OBJECTIVOS	Aprendizagem como fim último	Aprendizagem como meio
	Utilidade futura	Utilidade presente
	Compreensão	Resultados
QUADRO COGNITIVO	Teórico	Prático
	Orientado para o sujeito	Orientado para o problema
	Ênfase nos conceitos	Ênfase nas práticas
RELAÇÃO PROFESSOR ALUNO	Professor activo e aluno passivo	Professores e alunos activos
	Alunos dependentes	Alunos independentes
	Diferenças entre estudantes minimizadas	Diferenças entre estudantes acentuadas
RELAÇÃO ENTRE ALUNOS	Cooperação proibida	Cooperação encorajada
	Aprendizagem a partir do professor	Aprendizagem mútua

Os princípios da andragogia diferem dos da pedagogia, pois o formando é um ser independente que decide se quer aprender, tem motivações e interesses definidos, tem objectivos estabelecidos e sabe porque quer aprender, “*sendo que as razões de aprendizagem baseiam-se na motivação intrínseca e na funcionalidade*”⁷.

2.1.1. ENQUADRAMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação pode ter entendimentos diversos dependendo do campo de actuação a que a mesma se refere. Há formação profissional no domínio público e privado, e acções de formação que podem ter a duração de horas ou anos. Para se ter uma noção mais exacta do universo da formação “*deve-se analisar a formação a partir de categorias radicais como a formação inicial e o aperfeiçoamento profissional*”⁸.

Assim, a formação profissional propriamente dita adopta duas modalidades essenciais: a qualificação, também designada por formação inicial e o aperfeiçoamento ou formação contínua.⁹ A formação inicial destina-se a proporcionar ao indivíduo as competências necessárias ao desempenho do primeiro cargo ou função numa organização. A formação contínua prepara os recursos humanos após a formação inicial, com vista à melhoria de

⁷ Cavaco in Guedelha, M., Sá, J. Gonçalves, P., & Assunção, V. (2008). *O Ciclo de Formação nos Cursos da Guarda, Trabalho de Investigação de Grupo*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, p. 7.

⁸ Cardim, J., (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, p.150.

⁹ *Idem*, p.24.

competências profissionais para o desempenho no cargo. Sendo a formação contínua o aperfeiçoamento profissional, podem-se assim considerar três modalidades essenciais¹⁰:

- ✓ A actualização, que visa a preparação dos trabalhadores para técnicas e aspectos novos de uma profissão em resultado da evolução da organização ou da tecnologia;
- ✓ A reciclagem, que visa a recuperação de capacidades de execução, perdidas pela falta de prática, ou a manutenção do grau de operacionalidade;
- ✓ A Formação de promoção ou complementar, que visa a preparação de novos aspectos que decorrem da evolução da carreira ou do desempenho de novos cargos afins.

O aperfeiçoamento distingue-se da qualificação pois esta modalidade formativa tem como público-alvo os profissionais já activos contribuindo, desta forma, para a mudança da organização na medida em que actua directamente sobre os activos desta. A formação contínua é normalmente realizada por serviços próprios de formação ou então por entidades formadoras¹¹, que asseguram a formação para grupos profissionais numa lógica de serviços.

Dentro destas duas modalidades, a formação apresenta-se de formas distintas dependendo da classificação que se utiliza. Para quem gere a formação é importante conhecer os diferentes cenários que esta pode adoptar. A formação pode classificar-se quanto á sua: natureza; objectivo; forma e sujeito.

A formação pode ser de natureza técnica (saber-fazer), comportamental (saber-ser), de conhecimento (saber-saber) e de desenvolvimento pessoal. Pode ter como objectivo a melhoria do desempenho no cargo actual ou o desenvolvimento da pessoa para uma função que irá desempenhar no futuro. Pode acontecer a nível interno quando são mobilizados recursos internos da organização para a ministrar, ou a nível externo quando a organização recorre a entidades externas para formar os seus quadros. Pode ser direccionada para o indivíduo, caso se trate de formação individual específica; para um grupo de indivíduos se existir uma necessidade de formação comum; ou para toda a organização quando abrange a organização na sua totalidade.

Quanto ao tipo, a formação varia em função dos objectivos específicos que se pretendem atingir. Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues¹² existe: a formação de integração e

¹⁰ *Idem*, p.26.

¹¹ Na GNR a entidade formadora por excelência é a Escola da Guarda.

¹² Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues (6ªEd.) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Editora D.Quixote.

orientação, a formação técnica funcional, a formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis, a formação para o desenvolvimento grupal, a formação no cargo, a formação para o desenvolvimento pessoal e as acções de auto-desenvolvimento.

De uma forma geral, a formação tem como objectivo desenvolver as pessoas e as organizações através¹³:

- ✓ Da aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da carreira;
- ✓ Do desenvolvimento individual como pessoas;
- ✓ Da adopção de novos comportamentos e atitudes para a melhoria do desempenho na função;
- ✓ Do desenvolvimento de capacidades e competências profissionais que visam contribuir para a eficácia da organização.

O desenvolvimento da formação nas organizações faz-se segundo um processo que se caracteriza por um conjunto de fases, que vão desde o estabelecimento de necessidades até à análise ou avaliação dos resultados.

2.2. MODELO DE REFERÊNCIA NA ACTIVIDADE DA FORMAÇÃO

O sucesso de qualquer modelo de formação depende da forma como está sintonizado com os objectivos e metas da organização. Assim, são os objectivos organizacionais traçados que determinam a formação a ministrar aos recursos humanos da organização. Este procedimento implica que se efectue uma correcta coordenação entre o planeamento de toda a formação e a definição dos objectivos organizacionais a perfilhar. Esta ligação deve assentar num modelo de formação global que envolva todos os actores intervenientes na formação desde o cliente, passando pelo gestor da formação até à entidade de formação.

O modelo de formação deve ser abordado como um conjunto estruturado de actividades, princípios e mecanismos de coordenação, que permita o desenvolvimento do processo formativo. Nesta óptica surge como modelo de referência a Abordagem Sistémica da

¹³ Camara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, (2001) (6ªEd.), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Editora D. Quixote, p. 415.

Formação (ASF)¹⁴. Este modelo assenta num método lógico de resolução de problemas. Assim, envolve o problema a resolver, a aplicação dos métodos adequados para a resolução do problema e o controlo da eficácia do método adoptado. Este controlo da eficácia do método da formação materializa-se através:

- ✓ De um diagnóstico adequado das necessidades de formação;
- ✓ Da preparação apropriada do formando para a função ou cargo que irá desempenhar no futuro;
- ✓ Da avaliação dos resultados obtidos com a formação;
- ✓ Da satisfação das necessidades do cliente.

A actividade de formação profissional deverá ser analisada de acordo com um modelo sistémico que pondere as seguintes fases¹⁵:

1. Numa primeira fase, através da **Análise de funções**, deve efectuar-se o levantamento das necessidades de formação, de acordo com o perfil de competências que se pretende alcançar. Este desiderato consegue-se com um diagnóstico coerente, eficaz e metodologicamente perfeito. O que é difícil de operacionalizar porque exige um leque de conhecimentos específicos e recursos que a grande parte das organizações não dispõe.
2. **Concebe-se a formação** através da definição de objectivos a atingir, com base na análise de funções elaboradas na fase anterior. Os objectivos de formação reportam-se aos comportamentos profissionais esperados no local de trabalho em função da formação que foi ministrada. Seleccionam-se também os métodos e meios e determinam-se os conteúdos a ministrar.
3. **Implementa-se a acção de formação**, realizando os cursos segundo a sequência das matérias e horários previamente planeados e supervisionando a formação para melhorar a sua qualidade e eficácia.
4. Por último, procede-se à **Avaliação de resultados** da formação em função dos objectivos anteriormente estabelecidos. Esta avaliação é conhecida por Avaliação

¹⁴ Uma filosofia de instrução que realça a inter-relação entre a Formação e os outros sistemas, tais como de administração de pessoal, de abastecimento logístico e financeiro e a interdependência das partes componentes de um Sistema de Formação.

¹⁵ Campebell, D. J., (1988) *Training design for performance improvement*, San Francisco, Jossey-Bass Pub, pp.177-215, in por Cruz, J.P., (1998) *Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*, Lisboa, Ed. Sílabo, p.51.

Sumativa ou Final que é feita no final da formação, procurando verificar o que foi *aprendido*, bem como apurar a *qualidade da relação pedagógica*.

Refira-se que o modelo sistémico não se interrompe com a avaliação. É caracterizado por um ciclo interdependente em que as várias fases se relacionam entre si. Assim, aquando da avaliação de resultados, pode-se chegar à conclusão que os objectivos não foram cumpridos e por isso surgir a necessidade de proceder a uma nova acção de formação, entrando-se num novo ciclo.

CAPÍTULO 3 – EFICÁCIA

“Uma instituição a funcionar, de forma efectiva, por objectivos, permite, facilmente, a avaliação da sua competência e da sua eficácia”

Major General Pinheiro Chaves

3.1. TEORIAS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

São três as teorias mais conceituadas sobre a eficácia organizacional: teoria da Abordagem da Prossecução de Metas (Goal Attainment Approach); teoria da Abordagem Sistémica e teoria da Abordagem dos Grupos Estratégicos (Strategic-Constituencies)¹⁶.

A abordagem da eficácia através da **prossecução de metas** radica-se na circunstância das organizações serem entidades com a finalidade de atingir metas e objectivos. A eficácia é medida pelo grau de cumprimento das metas definidas pela organização.

Do ponto de vista da **abordagem sistémica** a eficácia organizacional não se resume ao alcance de resultados, deve-se avaliar também a capacidade em obter recursos, processá-los, canalizá-los, e manter a estabilidade e o equilíbrio. Esta abordagem dá ênfase aos meios para atingir os fins. Segundo esta teoria a eficácia mede-se pela sobrevivência da organização, pela habilidade em adquirir e manter recursos e pela interacção com a envolvente externa.

A **abordagem dos grupos estratégicos** baseia-se no facto da eficácia se obter pelo grau de satisfação dos vários grupos estratégicos dos quais depende a organização. *“Falar de eficácia, é identificar os diversos interesse estabelecidos (vested interests) e medir em que grau esses interesses estão a ser satisfeitos”¹⁷.*

¹⁶ Bilhim, J. F., (2004) *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoa*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, p.397.

¹⁷ *Idem*, p.404.

Posto isto, se a análise assentar nos objectivos da organização, então a organização eficaz é aquela cujos resultados coincidem com os objectivos inicialmente traçados. Se a análise atender também à utilização dos meios, nesse caso é eficaz a organização que alcança os objectivos através de uma gestão cuidada de todas as variáveis que participam na prossecução dos objectivos inicialmente traçados. Se por outro lado a análise atender às expectativas dos grupos de interesses que gravitam em torno da organização, a organização eficaz é aquela que satisfaz com sucesso os interesses desses mesmos grupos. De todas estas teorias, aquela que é mais aceite é a teoria que considera que a eficácia de uma organização se mede pelo grau de alcance das metas definidas. Assim é comumente aceite que, em contexto organizacional, a *“eficácia pode ser definida como o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto e as suas metas de longo prazo”*¹⁸.

Em contexto de formação a eficácia resulta da medição dos resultados que as acções de formação tiveram no Saber – Saber, no Saber – Fazer e no Saber – Estar dos formandos. É, também, determinar o nível de satisfação profissional dos mesmos, quer ao nível da sua carreira quer da sua inserção profissional. É por fim, verificar o impacto que essa formação teve ao nível da inovação e da capacidade da organização, onde esses formandos trabalham, para prestar um serviço de qualidade aos seus clientes¹⁹

3.2. OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS E EFICÁCIA

As organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos. O objectivo de uma organização é o propósito que ela visa atingir. As organizações procuram atingir objectivos específicos, constituindo-se como a sua razão de existir. A formulação de objectivos tem como função principal²⁰:

- Indicar uma orientação que a organização procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a actividade dos participantes;
- Justificar as actividades de uma organização;
- Comparar e avaliar o sucesso de uma organização;

¹⁸ *Idem*, p.395.

¹⁹ Accenture. (2002) *As Tecnologias da Informação da Administração Pública – E Agora?*, Iniciativas de Modernização na Administração Pública.

²⁰ Etzione, (1967) A. *Organizações Modernas*. S. Paulo: Pioneira. p. 13-95 in por Chiavenato, I. (2002) *Recursos Humanos*. S. Paulo, Editora Atlas, p. 45.

- Medir e comparar a produtividade da organização dos seus órgãos e dos seus participantes.

Uma organização não tem só um objectivo porque as exigências do ambiente organizacional em que está inserida obrigam a que existam vários objectivos. Os objectivos têm que ser dinâmicos e adaptáveis em função das pressões organizacionais internas e externas. Nem todos os objectivos organizacionais são fáceis de mensurar. Para uma empresa de negócios normalmente o mercado proporciona meios para medir o alcance dos objectivos definidos pela organização. Contudo há sectores da sociedade em que é difícil quantificar o grau de alcance desses objectivos como por exemplo: a Saúde, a Segurança, o Ensino, entre outros.²¹

Medir a eficácia de uma organização, é medir o grau de alcance dos objectivos a que a mesma se propôs atingir. Seguindo esta ordem de ideias a eficácia das organizações pode ser estudada em função dos seus objectivos.

3.3. EFICÁCIA vs EFICIÊNCIA

Atendendo ao elevado ritmo de mudança no domínio científico e tecnológico tem vindo a provocar um maior ênfase no estudo sobre as empresas eficazes e eficientes que por isso se tornam líderes no mercado. Por isso torna-se estratégico compreender as razões que justificam a eficácia de uma organização em relação a outra. *“Medir a eficácia e a eficiência é uma obrigatoriedade criada pelas necessidades de se saber se a organização está, realmente, de forma activa, a procurar atingir os seus objectivos”*²².

Para além da eficácia é necessário medir a eficiência com que os objectivos estão a ser atingidos. De uma maneira consensual eficácia é uma medida do alcance dos grandes objectivos da organização, por outro a eficiência é considerada uma medida normativa da utilização dos recursos. A organização eficaz preocupa-se em fazer as coisas certas, ao invés a organização eficiente preocupa-se em fazer as coisas da forma correcta. A formação para ser eficiente e eficaz, tem que fazer a melhor utilização dos recursos atribuídos, e atingir plenamente os objectivos traçados. Qualquer processo de formação na organização deve ser pensado e analisado do ponto de vista da eficácia e da eficiência.

²¹ Chiavenato, I. (2002) *Recursos Humanos*. S. Paulo, Editora Atlas, p. 45.

²² Bilhim, J. F., (2004) *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoa*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, p.395.

A eficácia é medida pelos resultados obtidos. Do ponto de vista económico, a eficácia da organização refere-se à sua capacidade de produzir bens ou serviços, no sentido de satisfazer as necessidades sociais. O alcance dos objectivos visados, entra na esfera da eficácia porque esta preocupação prende-se com o sucesso dos seus objectivos e, por isso mesmo, está mais direccionada com os aspectos externos da organização. (necessidades e expectativas dos cidadãos, face aos serviços prestados pela GNR).

Eficiência, visa sempre a relação entre os recursos e o produto final obtido, isto é, não se interessa somente pelos resultados mas também pelo esforço dispendido para a concretização dos objectivos. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos através dos quais as coisas devem ser feitas.

Através desta análise, é possível verificar que a eficácia e eficiência podem andar juntas. Um processo de formação pode ser eficaz e não eficiente e pode ser eficiente e não eficaz. O modelo ideal será aquele em que é possível conjugar a eficiência e a eficácia. Um modelo de formação eficaz tem como princípios orientadores:

- ✓ Ênfase nos resultados;
- ✓ Fazer as coisas correctas;
- ✓ Atingir objectivos;
- ✓ Optimizar a utilização de recursos;
- ✓ Obter resultados;
- ✓ Proporcionar eficácia aos subordinados.

3.4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Avaliação da formação resulta de uma reflexão sobre todos os momentos e factores que intervêm na formação, a fim de determinar quais podem ser, estão a ser ou foram os resultados da mesma²³.

A avaliação deve ser aplicada em todo o ciclo da formação²⁴, desde o diagnóstico de necessidades a montante até à monitorização e avaliação de resultados a jusante. Actualmente a maioria as organizações, avaliam os programas de formação implementados. No entanto, fazem-no apenas nos dois primeiros níveis, devido ao facto

²³ Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias.

²⁴ Vide Anexo A.

de ser realizada directamente no local de formação, aos custos reduzidos e ao fácil desenvolvimento de instrumentos de medida. Com este cenário avaliativo as organizações apenas conseguem avaliar a reacção e o comportamento dos formandos em relação à acção de formação e o nível de conhecimentos adquiridos com essa acção.

Um dos modelos mais conhecidos em toda a investigação sobre avaliação é o de Donald Kirkpatrick, apresentado em 1959, que pela primeira vez identificou quatro níveis de avaliação.

O primeiro nível diz respeito à avaliação da reacção dos participantes e o objectivo é saber **se os formandos gostaram do curso** através do grau de satisfação dos intervenientes no processo.

O segundo nível de avaliação assenta na aprendizagem e procura estimar **se os formandos aprenderam com base nos objectivos do curso** através do grau de aquisição dos conhecimentos.

No terceiro nível avalia-se o comportamento e pretende-se inferir **se o comportamento dos formandos no local de trabalho mudou e se aplicam o que aprenderam** através da observação “*in loco*” de comportamentos e atitudes no local de trabalho.

No quarto e último nível a avaliação versa sobre os resultados e tem como propósito medir o **impacto da formação na organização** em termos de resultados na actividade da organização.

Ultimamente deparou-se com a existência de um quinto nível que incide no retorno do investimento. O pressuposto é quantificar o benefício que a organização obteve com a formação. Este nível vai para além dos resultados, visto que, avaliar o impacto que a formação teve nos resultados práticos da organização não basta, é necessário avaliar o retorno do investimento feito pela organização na formação com base nos benefícios reais para a organização.

Para avaliar a eficácia da formação é essencial saber quais os aspectos a avaliar e aqueles que nos possibilitam mensurar a eficácia da formação. A resposta a isto provém de uma análise aos aspectos considerados críticos para o bom desempenho na função e para a prossecução dos objectivos organizacionais.

A avaliação da formação é um excelente aferidor da eficácia em relação aos objectivos estabelecidos. Num sentido amplo a avaliação pode ser definida como o “*conjunto de*

*operações que têm por resultado a produção de um juízo de valor sobre as actividades da formação*²⁵.

Pode-se encontrar vários níveis de formação em função da amplitude da avaliação:

- ✓ Ao nível **macro** quando a avaliação recai sobre os sistemas de formação;
- ✓ Ao nível **meso**, quando avaliação incide nos programas, meios humanos e materiais utilizados na mudança comportamental;
- ✓ Ao nível **micro**, quando avaliação se destina aos formandos ou formadores.

A avaliação poderá incidir sobre a eficácia da formação (resultados obtidos), ou sobre a eficiência da formação (meios materiais, humanos, financeiros utilizados). Segundo Jorge Cruz²⁶ a formação deve ser medida com base em critérios, que deverão incidir sobre os requisitos observados aquando do levantamento das necessidades de formação, constituindo elementos essenciais para o desempenho eficaz da função.

No que concerne à avaliação da eficácia da formação dois tipos de critérios deverão ser tomados em consideração, os que medem a aprendizagem do formando no contexto da formação e os que medem as mudanças comportamentais no desempenho da função. Os critérios podem ser medidos com recurso a métodos qualitativos ou quantitativos dependendo do que se pretende medir. Os efeitos da formação devem incidir sobre os instruendos; sobre os seus desempenhos profissionais pós-formação e sobre a própria estrutura da organização.

O modelo tradicional de avaliação de Donald Kirkpatrick está alicerçado em quatro níveis de critérios de avaliação: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados. À medida que se avança de nível os custos e a dificuldade de avaliar e o tempo dispendido na avaliação aumenta progressivamente. Avaliar a reacção não é tão dispendioso economicamente, em termos de tempo, como por exemplo, avaliar os resultados da formação. A avaliação da reacção é feita no final do curso e as técnicas utilizadas são simples e relativamente baratas, o que já não acontece com a avaliação dos resultados que é efectuada algum tempo depois e no local de trabalho.

A avaliação dos resultados consiste em medir o impacto da formação sobre os objectivos organizacionais. Segundo Kirkpatrick os critérios passíveis de expressar a influência da formação nesses objectivos são: os custos, o volume de negócios, o absentismo, o volume de produção e a satisfação.

²⁵ Barbier, J., (1990) *A Avaliação em Formação*, Porto, Afrontamento, p.26.

²⁶ Cruz, J.P., (1998) *Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*, Lisboa, Ed. Sílabo, p.63.

Embora seja um nível de avaliação muito atractivo e cobiçado por várias empresas, a sua aplicação é problemática. A dificuldade em estabelecer relações causais objectivas entre formação/resultados da empresa, bem como a dificuldade em isolar factores de influência nos resultados, não permitem afirmar, categoricamente, que uma dada acção de formação originou um aumento percentual de x nos resultados y da empresa z .²⁷ É possível admitir que existem algum nexo de causalidade entre aprendizagem, comportamento e resultados. A avaliação da formação enfrenta um grande desafio. Provar que os resultados observados são consequência da própria acção da formação e não de quaisquer factores exteriores à formação.

3.5. CRITÉRIOS DE EFICÁCIA

A palavra critério deriva do latim “*critera iu*”, e significa «raciocínio; julgamento». Um critério serve para fazer distinções e escolhas. Permite distinguir com segurança uma coisa entre outras. O que serve a um julgamento; Razão; Raciocínio. Condição necessária e suficiente. A eficácia é a qualidade do que é eficaz e caracteriza-se pela capacidade de cumprir os objectivos pretendidos.²⁸

Abordando a questão sob o ponto de vista da epistemologia²⁹ pode-se afirmar que um critério é algo que serve para avaliar, julgar mas também para estabelecer uma distinção entre coisas. Um critério pode ser uma medida para avaliar, ou um caminho a seguir para se obter determinado resultado. Um critério de eficácia será a condição necessária e suficiente para cumprir os objectivos.

Transportando isto para a formação, um critério de eficácia da formação será a condição que permitirá obter resultados e cumprir os objectivos da formação, ou seja, é a condição que permitirá cumprir os objectivos da formação de uma forma eficaz. Atingindo o conjunto de conhecimentos capacidades e competências essenciais ao desempenho da função.

²⁷ Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias.

²⁸ www.infopédia.pt. Acedido em 1 de Julho de 2008

²⁹ Estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das diversas ciências, com o fim de lhes determinar a origem lógica o valor e o objectivo.

CAPÍTULO 4 – A FORMAÇÃO NA GNR

“...um Sistema de Formação de excelência, resultará da coerência entre a qualidade do produto e o funcionamento da instituição na sua globalidade”.

Major General Pinheiro Chaves

4.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA GNR

A formação profissional pode ser definida como o “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões”³⁰. Assim a Formação Profissional será o conjunto de actividades escolar e técnica que consiste em transmitir os conhecimentos e as competências profissionais que concorrem para um melhor desempenho na actividade profissional.

A formação profissional na GNR visa a aquisição e a promoção de conhecimentos, competências técnico-profissionais, atitudes e formas de comportamento, exigidos para o exercício das funções próprias do militar, nas mais diversas áreas de actuação, permitindo assim a prossecução dos objectivos estratégicos, no âmbito da Missão Geral da GNR.

A formação profissional na Guarda está dividida em:

- ✓ Formação Inicial – destina-se a habilitar os candidatos aos seus Quadros Permanentes com uma formação inicial de base, é constituída pelo Curso de Formação de Oficiais e pelo Curso de Formação de Guardas;
- ✓ Formação de Progressão na Carreira – visa o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões profissionais específicos que permitem aceder a postos superiores. É constituída pelos cursos e estágios destinados à progressão na carreira nas diferentes classes;

³⁰ GNR (2007), Glossário: *Conceitos de Termos de educação, formação e treino da GNR*, Lisboa, p.42.

- ✓ Cursos de Especialização e Qualificação - visam desenvolver competências profissionais relativamente a determinada área técnica específica da função. É constituída pelos cursos e estágios para o ingresso em quadros específicos;
- ✓ Instrução de Actualização e de Aperfeiçoamento - visa o aperfeiçoamento e melhoramento das competências já existentes. Processa-se de uma forma contínua e permanente e abrange todos os militares, independentemente do seu posto, função ou colocação.

A Formação Inicial tem como objectivo proporcionar ao indivíduo a qualificação essencial ao ingresso nos quadros da GNR e habilitá-lo com as competências necessárias ao primeiro cargo.

A formação profissional na GNR também contempla a Formação contínua. Esta, por sua vez, engloba toda a formação posterior à formação inicial e visa adaptar o indivíduo às transformações decorrentes do cargo através da actualização técnica, da especialização e da promoção entre outros. “*Todos os cursos frequentados após o curso de formação inicial inserem-se na formação contínua*”³¹. Segundo esta definição, grande parte da formação ministrada na Guarda pertence a este último campo da formação. A título de exemplo os cursos de promoção na carreira, os cursos de especialização e qualificação e a instrução de aperfeiçoamento e qualificação.

4.2. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NA GNR

A definição de avaliação no sentido lato engloba os contextos, os momentos, os intervenientes, os recursos e as acções de formação.³²

Quanto ao momento, a avaliação pode ser efectuada: no início da formação (avaliação diagnóstica); ao longo da formação (avaliação contínua); no final da formação (avaliação sumativa); algum tempo depois da formação (avaliação prognóstica) e bastante tempo depois da formação (avaliação de impacto).

A avaliação na GNR³³ é feita tendo em conta a natureza, os objectivos e a especificidade da instrução militar segundo duas vertentes: a avaliação formativa e a avaliação sumativa. A avaliação formativa visa verificar se os objectivos pedagógicos estão a ser atingidos. Na GNR a avaliação formativa é efectuada pelos professores/instrutores e tem

³¹ *Idem*, p.43.

³² *Idem*, p.15.

³³ GNR (2007), *Normas Gerais da Avaliação da Instrução*, Lisboa, p.1.

como objectivo avaliar a componente comportamental do aluno atinente à sua condição militar.

A avaliação sumativa, tem carácter classificativo e visa determinar em que medida os objectivos de formação foram de facto cumpridos. Na GNR é efectuada durante os períodos de frequência de aulas e instruções através de: Testes escritos; Provas orais; Trabalhos de aplicação ou de investigação; Estágios, instruções e exercícios; Provas de educação física e equitação; Provas finais; Notas de desempenho de funções.

4.3. O SISTEMA DE FORMAÇÃO NA GNR

Sistema de formação “*é o conjunto de princípios e regras, conceitos e normas que regulam o desenvolvimento das actividades necessárias à educação, à Formação técnico-profissional e ao Treino dos militares da GNR.*”³⁴

Este Sistema de Formação enquadra-se na abordagem sistémica da formação e tem como ponto de partida a Análise de Funções dos militares, a qual permite a construção do respectivo Perfil Profissional que sustenta a concepção do Perfil de Formação adequado. A definição dos Perfis de Formação permite satisfazer as necessidades de formação da Guarda através da realização de Cursos de Formação, de Promoção, de Especialização e de Qualificação. Estes cursos são executados pela Escola da Guarda com base em planos de formação.

A formação, para ser eficaz, deve satisfazer as necessidades dos utentes, dos recursos formados que, no caso da GNR, são os Comandos Funcionais³⁵. Ao proporcionar pessoal bem formado, o sistema da formação está a concorrer, de forma decisiva, para a prossecução das missões e objectivos superiormente fixados à Guarda Nacional Republicana. Na perspectiva da instituição, a formação deve acompanhar e ser coerente com os seus objectivos e missões. O sistema de formação é constituído por três elementos fundamentais, o utente, o gestor e o formador. Na GNR o utente são os comandos funcionais que, entre outras coisas, fixam os objectivos a alcançar e levantam as necessidades de formação. O gestor da formação é a Direcção de Pessoal do Comando de Administração e Recursos Internos (CARI) que acciona a formação através do CDF que disponibilizará o curso com recurso à Escola da Guarda, entidade formadora por excelência.

³⁴ PDGNR3-00, (2007) *Bases Gerais Da Formação Da GNR*, Lisboa , p.1-1.

³⁵ Comando Operacional (COP), Comando de Administração de Recursos Internos (CARI), Comando de Doutrina e Formação (CDF).

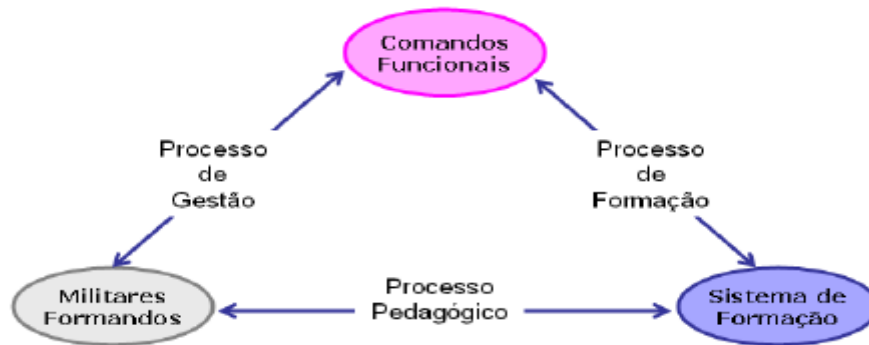


Figura 4.1: Modelo Global da Formação.

Fonte: PDGNR (2007, p. 2-1)

De acordo com a Figura 3.2: O fluxo de formação inicia-se com o surgimento da necessidade de formação do utente (CARI;COP;CDF), seguidamente o CDF estuda e envia as soluções encontradas para serem aprovadas. Após serem aprovadas regressam ao CDF para acciona a execução da formação com recurso à entidade máxima da Formação (EG). E, por fim, os utentes recebem o produto final da formação.

Fluxo de Formação



Figura 4.2: Fluxo de Formação Interna.

Fonte: PDGNR (2007, p. 3-4)

O futuro modelo assenta numa análise adequada da função e das necessidades de formação a satisfazer, nos objectivos de formação adequados às necessidades identificadas, na aplicação dos conteúdos, métodos e meios adequados à prossecução desses objectivos, na implementação da formação e na avaliação da qualidade e grau de eficácia da formação.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é intenção do autor abordar os métodos e técnicas utilizados na investigação e a justificação da escolha dos mesmos tendo em conta o tema do trabalho apresentado. As investigações basearam-se num processo de recolha de dados, concretizada pela pesquisa de campo.

A metodologia adoptada para efeitos da efectivação do trabalho de campo assenta no método hipotético-dedutivo, nomeadamente através da observação não participante com a aplicação de um modelo de entrevista semi-directiva centrado em pessoas escolhidas pela sua experiência e competência na área de análise para o objecto de estudo em causa.

A abordagem qualitativa é o procedimento metodológico mais correcto e ajustado ao tema em questão. A resposta ao tema levantado não passa pelo registo de dados que possam ser quantificáveis, mas sim, pela compreensão da realidade em que podemos responder a este. A recolha de informação através da aplicação de entrevistas, a Oficiais da GNR, com funções e cargos directamente relacionados com o tema apresentado, foi verdadeiramente importante para a realização do trabalho.

As entrevistas efectuadas constituem os pilares do trabalho onde assenta toda a estrutura de análise que ajudou a compor o resultado final de toda a investigação. Foi com base nas entrevistas que se conseguiu aceder à realidade do problema aqui presente e tentar obter conclusões claras e fundamentadas sobre o mesmo.

5.2. HIPÓTESES

Um trabalho de investigação assente em hipóteses torna-o mais coerente e objectivo. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade³⁶.

Após a revisão de literatura e no sentido de prever algumas ponderações sobre a eficácia e a formação, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma correcta definição das necessidades de formação;

H2: A formação é precedida de uma análise de funções;

H3: Os resultados da formação são avaliados;

H4: A formação vai de encontro às necessidades da população;

H5: Na formação dá-se ênfase aos resultados.

5.3. MÉTODO – ENTREVISTA

Um trabalho de investigação pressupõe uma metodologia de análise baseada em métodos e técnicas de recolha de informação aplicadas ao campo de análise que se quer investigar. Esse trabalho de campo serve para responder ao problema inicialmente colocado e vertido em hipóteses que se vão tentar medir na investigação de campo.

Segundo Lakatos e Marconi³⁷ “ a metodologia é o caminho para o desenvolvimento e concretização de um trabalho de investigação.” Permitindo ainda fornecer “a orientação necessária para percorrer e alcançar os objectivos definidos.” É um desafio para o investigador escolher o método ou técnica que lhe permita obter resultados credíveis e, acima de tudo, com algum grau de cientificidade. Com base no seu objecto de estudo, o investigador, tem que optar por recorrer a um método, uma forma de abordar o seu problema.

O método qualitativo é usado para compreender a complexidade de um objecto não mensurável. Algumas realidades sociais nem sempre permitem a obtenção de dados

³⁶ Quivy, R.; Campenhout, L., (2003) (3ª Ed), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, p.82.

³⁷ Marconi, M. A., Lakatos, E. M., (2003) (2ª ed.). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análises e interpretação de dados*. São Paulo, Atlas; p.105.

quantificáveis, pelo que o investigador tem que decidir por uma abordagem alternativa, mas cientificamente correcta – a **abordagem qualitativa**. Este tipo de abordagem é uma alternativa para estudar aquilo que não pode ser quantificado.

É a partir da experiência do conhecimento que têm os Oficiais contactados sobre o tema, que se pretende analisar as respostas às questões formuladas e daí tirar conclusões.

A escolha dos entrevistados versou sobre Oficiais Superiores com funções ligadas à formação, nomeadamente na Escola da Guarda e no Comando Geral da GNR. As entrevistas foram realizadas com a autorização dos entrevistados, gravadas e transcritas para possibilitar uma posterior análise das mesmas.

O **guião da entrevista** é composto por **sete questões abertas** que se encontram relacionadas com o problema apresentado. As entrevistas foram no decurso do mês de Julho de 2008. Após aplicação, o conteúdo das entrevistas foi alvo de uma análise criteriosa e sintética para posteriormente se efectuarem quadros de análise por cada pergunta. A sintetização em quadros de análise permitiu *“reduzir o montante de material a trabalhar”*; *“o conhecimento da totalidade do discurso”*; e *“a comparação longitudinal das entrevistas.”*³⁸

Posto isto, efectuou-se a discussão dos resultados e, no final, teceram-se as conclusões alcançadas.

5.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE E DA AMOSTRA

O universo de análise deste tema é constituído por Oficiais Superiores da GNR que desempenham actualmente funções de comando ou direcção relacionadas directamente com a formação. Do universo referido a amostra foi escolhida segundo os seguintes parâmetros:

- ✓ Conhecimento que os entrevistados têm sobre a formação;
- ✓ Cargos que ocupam e que estão directamente ligados com a formação;
- ✓ Experiência profissional.

³⁸ Guerra, I., (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, Estoril, Principia, p. 73.

Quadro 5.1: Caracterização da amostra.

Entrevistados	Sexo	Idade	Posto	Função	Anos de Serviço
1	M	52	Coronel	2ºCmndt da Escola da Guarda	24
2	M	50	Tenente- coronel	Chefe da 6ª Repartição	27
3	M	49	Tenente- coronel	Director de Instrução na EG	23
4	M	56	Tenente- coronel	Cmndt do Batalhão Escolar da EG	32

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1. INTRODUÇÃO

A análise das respostas dadas a cada uma das sete questões que compõem o Guião da Entrevista será efectuada com recurso a quadros de análise. As sete questões serão divididas semelhantemente em sete quadros de análise, apresentadas de forma sucinta e clara, para facilitar a análise e não existir excesso de informação, filtrando assim o que é mais conveniente e relevante para a realização do trabalho. Estes quadros são sínteses das entrevistas, agrupadas de forma a permitir a crítica e discussão do seu conteúdo. Nestes quadros, das respostas dadas, encontrar-se-ão as principais ideias retiradas do conteúdo das entrevistas.

6.2. ANÁLISE E TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS

1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião, quem deveria definir?

Quadro 6.1: Respostas à questão n.º 1.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº1
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - É o Tenente General Comandante Geral da GNR, por proposta da 6ª Repartição com base nas necessidades de pessoal da 1ª Repartição. - A 6ª Repartição pede às unidades quais as suas necessidades e as unidades dizem o número de militares que precisam para determinado curso. - O levantamento de necessidades não é muito rigoroso e não é feito com base em perfis de competências. - Deviam ser os utentes a definir as necessidades de formação.

<p>Entrevistado 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A 6ª repartição define as necessidades de formação em função dos objectivos estratégicos definidos pelo Tenente General Comandante Geral da GNR. - Deve continuar a ser o Tenente General comandante Geral da GNR, em função dos objectivos estratégicos e operacionais definidos pela instituição
<p>Entrevistado 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quem define as prioridades de formação é a 6ª Repartição, que é o órgão de excelência para a formação. A escola é o órgão de execução. - Algumas decisões sobre o planeamento são tomadas ao nível da Escola mas não é o procedimento correcto - Quem deve definir deve ser os diferentes comandos que estão implantados no terreno que têm que fazer chegar as necessidades de formação nas diferentes áreas à 6ª Repartição
<p>Entrevistado 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na GNR as necessidades de formação são definidas pela 6ª REP/CG/GNR, por propostas das Unidades e Órgãos tendo em vistas, seguir as necessidades humanas no serviço. - Devem ser os utilizadores evidenciar superiormente as necessidades dos recursos que necessitam ao competente órgão superior.

O objectivo desta questão era saber quem define e quem deveria definir as necessidades de formação na GNR. Importa saber como são definidas as necessidades e se está adequado.

Os entrevistados demonstraram conhecer bem o processo de definição de necessidades. Todos eles referiram que compete à 6ª Repartição fazer a levantamento das necessidades junto das unidades. O que se denota nas respostas dos entrevistados a esta questão é que esse levantamento de necessidades, é somente em termos quantitativos. Como refere o Entrevistado 1, as unidades dizem somente o número de militares que necessitam com determinado curso. Estas necessidades são aprovadas pelo TGCG por proposta da 6ª Repartição.

No que diz respeito a quem deveria definir, o entrevistado 2 considera que o processo deveria continuar como está, no entanto as necessidades devem ser definidas de acordo com os objectivos estratégicos e operacionais definidos pela organização, ou seja, a formação a ser ministrada tem que permitir atingir os objectivos operacionais e estratégicos definidos para a Guarda pelo TGCG. Quanto aos restantes entrevistados, as suas afirmações continuaram na mesma linha de pensamento, considerando que o processo de definição de necessidades deve centrar-se no utente/utilizador.

Concluindo, quem define as necessidades de formação são as Unidades que, posteriormente, enviam para a 6ª Repartição para serem aprovadas pelo TGCG da GNR. Este levantamento de necessidades faz-se ao nível do quantitativo de militares que as

Unidades necessitam para determinado curso, tipo catálogo, não havendo qualquer levantamento de necessidades de outro nível. É da opinião geral dos entrevistados que as necessidades devem ser definidas pelos utentes da formação.

2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?

Quadro 6.2: Respostas à questão n.º 2.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº2
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Poderá ser melhorado com a definição dos perfis de competência e a partir daí se fará o levantamento das necessidades de formação; - O processo de decisão vai mudar com a criação do Comando Doutrina e Formação.
Entrevistado 2	-o processo de decisão, tem funcionado, embora se reconheça que é necessário criar mecanismos de apoio á decisão que o tornem mais célere.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema tradicional é um sistema desequilibrado que está ultrapassado; - Com a criação do Comando de Doutrina e Formação esta mecânica vai ser diferente.
Entrevistado 4	- Têm conseguido dar resposta atempada às necessidades dos militares.

No seguimento da questão anterior, é necessário identificar as lacunas deste processo de definição de necessidades e que melhorias poderiam ou deveriam ser introduzidas para melhorar o processo de definição de necessidades de formação.

Só o Entrevistado 4 não referiu qualquer lacuna ou melhoria a introduzir no processo de definição de necessidades considerando que se tem, de alguma forma, conseguido dar resposta atempada.

Os restantes afirmam que o processo está ultrapassado, que é desequilibrado, pouco célere e que poderá ser melhorado. O entrevistado 1 afirma que deveria ser efectuada uma definição correcta das competências que os militares devem ter através da criação de perfis de competências. O entrevistado 2 defende que é necessário criar mecanismos de apoio à decisão para que o processo seja mais célere. Os entrevistados 1 e 3 apontam a criação do Comando Doutrina e Formação como um dos factores que pode melhorar todo o processo de decisão.

Com esta análise pode concluir-se que o processo de levantamento de necessidades actual tem algumas falhas estruturais e que deve ser melhorado. Como melhorias a implementar identificaram-se a definição de perfis de competências e a criação de

mecanismos de apoio á decisão. Alguns acreditam que a nova estrutura da formação irá trazer melhorias quanto ao processo de definição de necessidades.

3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?

Quadro 6.3: Respostas à questão n.º 3.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº3
Entrevistado 1	-Sim, mas pode melhorar com a execução dos perfis de competência; - Não há uma permanência no cargo suficientemente alargada para rentabilizar a formação que foi dada.
Entrevistado 2	- A Guarda neste momento está a formar a um nível bastante bom, seja ao nível dos cursos de formação, como nos cursos de promoção, de especialização, apresentando elevadas performances no seu comportamento.
Entrevistado 3	- Para se dar a formação certa para o lugar certo tínhamos que ter o Job Descriptions; - Tem que se fazer um levantamento das funções para os diversos cargos e depois desenhar o curso segundo essas funções, isto até ao momento não é feito com grande acuidade.
Entrevistado 4	Sim. Isso vê-se na actividade diária da GNR.

O objectivo desta questão era saber se a formação ministrada na guarda vai de encontro ao desempenho da futura função.

O Entrevistado 3 considera que para se dar a formação certa ao homem certo para o lugar certo, a Guarda tinha que fazer uma descrição das funções e tarefas que o militar tem que desempenhar no futuro cargo e a partir daí desenhar o curso.

Para o entrevistado 1 a adequação da formação pode melhorar com a execução dos perfis de competência. O problema não está na formação mas na rentabilização do militar formado que, não raras vezes, não há uma permanência no cargo suficiente para rentabilizar a formação. Os restantes entrevistados consideram que se tem conseguido ministrar a formação certa e que isso se reflecte no comportamento e na actividade diária da GNR.

Com esta análise conclui-se que a GNR tem conseguido dar a formação certa aos militares certos. Que essa formação certa se reproduz no comportamento e na actividade diária do militar. No entanto, é necessário efectuar uma análise das funções e tarefas que o militar tem de desempenhar num determinado cargo e com isso fazer o perfil de competências para que o militar possua o conhecimento necessário para desempenhar o cargo com sucesso.

4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?

Quadro 6.4: Respostas à questão n.º 4.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº4
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Neste momento na EG estamos a preparar inquéritos sobre o estágio, para avaliar o CFG, através dos comandantes de Destacamento para saber a sua opinião relativamente á formação global do homem que recebeu. E daqui a um ano fazer um inquérito aos comandantes que os receberam no terreno; - Estamos a tentar avaliar a formação, a guarda tem ainda bastantes lacunas; - A avaliação da formação é fundamental porque sem avaliação estamos a dar tiros no escuro não sabendo se estamos a acertar ou não. Portanto temos de avaliar.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados da formação têm sido observados com base em relatórios elaborados pelos directores dos cursos que retratam também a opinião dos formandos.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - Através de inquéritos que lançamos ao formador e formando para obter o feedback da formação. Após isso são elaborados relatórios sobre os diversos cursos.
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados da formação são mensurados através do desempenho dos formandos aqui nos cursos.

O objectivo desta questão é determinar se a GNR está a avaliar os resultados da formação.

O entrevistado 4 refere que os resultados da formação manifestam-se no desempenho dos formandos nos cursos.

Os restantes entrevistados dizem que os resultados da formação estão a ser avaliados através de inquéritos aos formadores e formandos no final do curso e que, com base nesses inquéritos, é elaborado um relatório final sobre o respectivo curso.

O entrevistado 1 refere que se estão a tentar avaliar os resultados da formação após o curso, através de inquéritos aos Comandantes que recebem os formandos. Esse sistema está a ser implementado no Curso de Formação de Guardas. Diz também ser necessário avaliar os resultados da formação no terreno para se saber se a formação é adequada.

Pode-se concluir que a avaliação na Guarda se baseia nos inquéritos aplicados aos formandos e formadores durante os cursos. Que se está a fazer uma tentativa para avaliar os resultados da formação já após o fim do curso, através de inquéritos aos chefes directos que recebem no terreno os recursos humanos já formados.

5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?

Quadro 6.5: Respostas à questão n.º 5.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº5
Entrevistado 1	- Eu considero que a nossa formação se adequa às necessidades da população em geral. Dá-se uma resposta de maneira geral boa às obrigações da nossa missão.
Entrevistado 2	- A formação na Guarda tem ido ao encontro da resolução dos problemas de insegurança sentidas pela população, como se comprova pela criação da Investigação Criminal, GIPS, SEPNA e NMUME.
Entrevistado 3	- Sim. A prova disso é o conjunto de programas que têm sido criados: Escola segura; Comércio Seguro; - Quando nós cumprimos as funções com proficiência, eficiência e eficácia satisfazemos as necessidades da população.
Entrevistado 4	- Tem, mas a formação terá de acompanhar o dinamismo da sociedade.

O objectivo desta questão era saber se a formação vai de encontro às expectativas e necessidades do cidadão, visto que a GNR é uma força de segurança que presta um serviço à população.

Todos os entrevistados consideram que a formação na Guarda tem ido de encontro à satisfação das necessidades das populações.

O entrevistado 4 considera que a formação não pode ser estática e deve acompanhar a evolução da sociedade.

Os entrevistados 2 e 3 consideram que a formação na Guarda tem ido ao encontro das necessidades da população e que isso se pode observar através das diversas especialidades e programas que foram criados na Guarda para resolver os problemas que foram aparecendo na sociedade.

Pode concluir-se que a formação tem acompanhado a evolução das necessidades da população. A Guarda de uma maneira geral satisfaz as necessidades da população.

6. Com que afirmação se identifica: a GNR dá a formação correcta ou a GNR dá correctamente a formação?

Quadro 6.6: Respostas à questão n.º 6.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº6
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - A GNR dá a formação correcta, de uma maneira geral, e não se dá correctamente. Dá-se como se pode e não como gostaríamos de dar; - Nem sempre se dá correctamente a formação, devido a condicionantes de tempo de instrutores que nem sempre são em quantidade e qualidade desejada e condicionantes políticas que nos obriga a encurtar os cursos, principalmente o CFG.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Identifico-me com as duas. A GNR tem feito um esforço assinalável para dar correctamente a formação através de docentes mais qualificados.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - A GNR tem que dar a formação correcta mas também tem que dar formação correctamente; - A formação é correcta por que a guarda transmite segurança, aos cidadãos.
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> - A GNR dá a formação correcta.

Saber se a GNR dá a formação correcta é fundamental. O objectivo desta questão é verificar se a formação na GNR está orientada para os resultados ou para o processo que levou a atingir os resultados.

O entrevistado 4 considera que a GNR dá correctamente a formação. Os entrevistados 2 e 3 consideram que a GNR dá a formação correcta e também a dá correctamente, acrescentam que tem sido feito um esforço para dar correctamente a formação com a aquisição de docentes mais qualificados e que a formação é correcta porque a Guarda transmite segurança. O entrevistado 1 considera que se dá a formação correcta mas que por vezes não se dá correctamente devido a factores internos e externos. Aponta como factores influenciadores a falta de tempo, a falta de instrutores qualificados e em quantidade, e o encurtamento dos cursos devido a questões políticas.

É da opinião de todos os entrevistados que a GNR dá a formação correcta, ou seja, está orientada para atingir resultados. No entanto, existem factores que influenciam a forma como é ministrada a formação nomeadamente os instrutores/docentes, e as decisões políticas que obrigam a alterações curriculares frequentes.

7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

Quadro 6.7: Respostas à questão n.º 7.

ENTREVISTADO	QUESTÃO Nº7
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Que a formação fosse precedida de uma rigorosa análise de funções para que possamos dar a formação adequada para cada função; - Que a formação tivesse a importância que teoricamente lhe é atribuída pelo comando, a formação é muitas vezes secundarizada em função da actividade operacional.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar e assegurar corpos docentes especializados e estabilidade curricular; - Desenvolver processos de medida da avaliação da formação através da avaliação de desempenho no terreno de recursos humanos recentemente formados, mediante a aplicação de inquéritos ao dispositivo no mínimo de três em três anos.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - Com a nova estrutura da formação vai ser mais fácil produzir resultados, por que vamos ter a doutrina e a formação separadas; - A formação tem que ter uma componente pedagógica mas centrada na andragogia.
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria que a formação na Guarda assentasse mais na optimização da utilização dos recursos; - Que os formadores, ao longo da sua carreira, fossem submetidos com alguma periodicidade a acções de actualização e também testados com alguma periodicidade os conhecimentos que possuem.

O objectivo desta questão centra-se no que se deveria melhorar para obter resultados.

O entrevistado 1 considera que a formação tem de ser, na prática, valorizada como o é teoricamente, pelo Comando e que, antes de tudo, deve ser efectuada uma análise das funções para que se atinjam resultados. O entrevistado 3 considera que a formação tem de ser andragógica e que a criação da nova estrutura da formação vai trazer mais resultados. Os entrevistados 2 e 4 consideram que os resultados serão melhores se houver uma aposta na qualidade dos docentes através da especialização, da actualização e da avaliação dos conhecimentos que possuem. O entrevistado 2 ressalva que deveria haver uma avaliação de desempenho no terreno dos recursos recentemente formados.

Analisadas as respostas a esta questão pode-se concluir que seria possível obter melhores resultados com uma correcta análise das funções que os formandos vão desempenhar no futuro e com a melhoria da qualidade dos docentes e dos currículos. Ressalva-se também que a avaliação dos conhecimentos dos formadores e a avaliação do desempenho no terreno após a formação, contribuiria de igual forma para a sua eficácia.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objectivo apresentar a reflexão final dos efeitos do trabalho teórico e empírico e apresentar resultados que satisfaçam a proeminência do tema abordado.

É ambicioso falar da relação eficácia e formação, dois conceitos amplos, ricos em resultados mas poucas vezes tratados de forma objectiva e inequívoca. Os resultados são, hoje, uma preocupação premente das organizações que querem ser competitivas. A medida ou o grau com que se alcançam os objectivos está intimamente ligado com a eficácia. A eficácia da formação é uma questão importante e que deve ser devidamente analisada. Manifesta-se nos objectivos atingidos e nos resultados do produto final. Numa análise abrangente, manifesta-se na capacidade de resposta dos militares da Guarda às solicitações da actividade operacional.

A Guarda Nacional Republicana atravessa uma fase de transição, potenciada pelo processo de globalização. A galopante evolução do mundo actual e as exigências da sociedade em termos de segurança e bem-estar determinam o aperfeiçoamento da instituição em todos os domínios.

A tendência para empolar tudo o que se relaciona com a segurança acarreta respostas adequadas e oportunas por parte das Forças de Segurança.

A segurança passou a ser um serviço e o cidadão evoluiu para cliente. Este serviço terá tanta mais eficácia quanto maior for a preparação dos militares para lidar com a complexidade dos problemas que diariamente são sentidos e vividos pelas populações.

Para cumprir este cenário e assegurar o êxito no cumprimento das missões que lhe estão atribuídas, torna-se imperioso apostar aberta e decisivamente na formação dos seus quadros. A formação dos militares da GNR deverá ser encarada como um recurso estratégico, com o objectivo final de melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade.

Para cumprir as missões com qualidade, eficiência e eficácia é necessário formar Guardas capazes, competentes, que saibam colocar em prática os conhecimentos, as perícias e os comportamentos adquiridos.

Para saber quais os critérios a ponderar para a eficácia da formação na Guarda procura-se dar a resposta às hipóteses inicialmente apresentadas:

H1: Existe uma correcta definição das necessidades de formação;

H2: A formação é precedida de uma análise de funções;

H3: Os resultados da formação são avaliados;

H4: A formação vai de encontro às necessidades da população;

H5: Na formação dá-se ênfase aos resultados.

Após a validação ou refutação das hipóteses, serão mencionados os critérios a ponderar para uma formação eficaz na GNR. Sugerem-se algumas recomendações que se consideram importantes para que a formação na GNR caminhe no sentido da eficácia.

7.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Da investigação realizada ao longo deste trabalho enumerou-se um conjunto de dados que se pretenderam organizar de forma conclusiva, na tentativa de responder à pergunta de partida e comprovar a validade das hipóteses formuladas:

1. Relativamente à **hipótese 1** verifica-se que existe uma definição de necessidades através de um pedido de necessidades às Unidades através da 1ª Repartição com coordenação da 6ª Rep. Essas necessidades fazem-se somente em termos de quantidade, não havendo definição de qualquer outro tipo de necessidades. O processo de definição das necessidades tem falhas estruturais. Devem ser definidos perfis de competência e criados mecanismos de apoio à decisão para que o processo seja eficaz.
2. No que diz respeito à **hipótese 2**, a formação na Guarda assenta essencialmente na preparação dos militares para as funções que irão desempenhar no terreno. No entanto, esta adequação pode ser substancialmente melhorada com uma análise de funções adequada e com a criação de perfis de competência para os diversos cursos, pois só assim se consegue saber se os indivíduos estão ou não capacitados para actuar no trabalho.
3. Para a **hipótese 3** os resultados da formação são avaliados, sendo essa avaliação feita aos formadores e formandos no final do curso. Falta ainda fazer a avaliação dos resultados em contexto laboral no período pós-formação, porque os resultados da formação manifestam-se principalmente na execução das funções para as quais o indivíduo foi formado.

4. No que diz respeito à **hipótese 4** conclui-se que a formação vai de encontro às necessidades da população, o que se mede pelas especialidades e programas que têm sido criados na estrutura da organização. Para colocar em prática esses programas os militares têm que ter formação.

5. No que concerne à **hipótese 5**, na formação dá-se ênfase aos resultados, no entanto os resultados são afectados pela quantidade e qualidade dos instrutores e pela falta de estabilidade curricular.

Sendo assim, conclui-se que os critérios a ponderar para a eficácia da formação na Guarda são:

- ✓ **Critério 1:** As necessidades de formação devem ser definidas pelos utentes com base em perfis de competência;
- ✓ **Critério 2:** Formação orientada para a função;
- ✓ **Critério 3:** Formação orientada para a satisfação das necessidades da população;
- ✓ **Critério 4:** Avaliação dos resultados da formação em contexto de trabalho;
- ✓ **Critério 5:** Corpo docente especializado;
- ✓ **Critério 6:** Estabilidade curricular.

Estes critérios encontrados poderão constituir-se como hipóteses para trabalhos futuros. O seu tratamento poderá contribuir para o estudo e análise da Formação na Guarda bem como para a sua eficácia.

7.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A principal limitação deve-se essencialmente à falta de informação sobre a relação entre a eficácia e a formação. A falta de preparação do autor para realizar uma investigação deste calibre e também a dificuldade em delimitar um tema tão abrangente e complexo.

7.4. PROPOSTAS

1. A definição das necessidades na Guarda deve ser efectuada com base em estudos no terreno sobre as reais necessidades de formação.
2. Actualmente, a formação na Guarda visa mais a promoção do que o desempenho na função. É necessário fazer uma análise das funções e tarefas que o militar tem de desempenhar.

3. Deve-se avaliar a formação, não só em contexto de formação mas também em contexto de trabalho. É importante avaliar a formação periodicamente através de grupos de trabalho que se desloquem ao terreno para avaliar a formação.
4. Os formadores devem ser escolhidos com base na sua especialização e motivação para a formação.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture (2002). *As Tecnologias da Informação da Administração Pública – E Agora?, Iniciativas de Modernização na Administração Pública*.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Candeias, M. (2004). *Casa Pia de Lisboa – Uma Interação Entre os Sistemas Educativo e Social e a Família, Tese de Licenciatura em Sociologia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Cardim, J.C., (2000). *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. Luxemburgo: CEDEFOP.
- Chiavenato, I., (2002). (7.^a ed.). *Recursos Humanos* S. Paulo, Editora Atlas
- Cruz, J. P., (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Eco, U., (2007). *Como se faz Uma Tese em Ciências Humanas*. Queluz de Baixo: Editorial Presença.
- Escola da Guarda Nacional Republicana (2007). *Formação – Perfis Profissionais*. Queluz: Escola da Guarda Nacional Republicana.
- Escola da Guarda Nacional Republicana (2007). *Formação – Referencial de Curso*. Queluz: Escola da Guarda Nacional Republicana.
- Escola da Guarda Nacional Republicana (2007). *Formação – Referencial de Competências*. Queluz: Escola da Guarda Nacional Republicana.
- Escola da Guarda Nacional Republicana (2008). *Plano de Actividades*. Queluz: Escola da Guarda Nacional Republicana.

- Escola Prática da Guarda Nacional Republicana (s.d.). *Directiva para a Qualidade da Formação*. Queluz: Escola Prática da Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana (2007). *Bases Gerais da Formação da GNR*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana (2007). *Glossário*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guedelha, M., Sá, J., Gonçalves, P., & Assunção, V. (2008). *O Ciclo de Formação nos Cursos da Guarda, Trabalho de Investigação de Grupo*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdos – Sentidos e formas de Uso*. Estoril: Principia.
- Instituto para Inovação na Formação. (2000). *Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação – Perfis Profissionais Transversais*. Lisboa: Instituto para Inovação na Formação.
- Instituto para Inovação na Formação. (2001). *Comércio e Distribuição em Portugal – Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação*. Lisboa: Instituto para Inovação na Formação.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M., (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). (4ª ed.). *O Inquérito – Teoria e Prática*, Lisboa: Celta.
- Magalhães, A. (1997). *Da Gestão à Gestão de Competências*. Porto: s.e.
- Gil, A.C. (1999). (5ª ed.). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Atlas.

Legislação

Lei n.º 63/07 de 06 de Novembro – Aprova a Lei Orgânica da GNR.

Decreto-Lei nº 50/98 de 11 de Março – Aprova os Princípios Gerais da Formação Profissional da Administração Pública.

SÍTIOS DA INTERNET

1. Biblioteca Nacional

www.bn.pt

Fornece um conjunto de informações acerca da Biblioteca Nacional, bem como o acesso a bases de dados de bibliografia (Acedido em 18 de Junho de 2008).

2. Ministério da Administração Interna

www.mai.pt

Apresenta informações sobre o seu organigrama, os seus responsáveis, programas e vários organismos ligados ao Ministério (Acedido em 10 de Junho de 2008).

3. Infopédia

www.infopedia.pt

Apresenta um dicionário *on-line* (Acedido em 12 de Junho de 2008).

4. Guarda Nacional Republicana

www.gnr.pt

Fornece informações sobre a sua orgânica, programas e legislação.

(Acedido em 12 de Junho de 2008).

5. Verbo Jurídico

www.verbojuridico.net

Apresenta uma diversidade de legislação disponível à consulta *on-line*.

(Acedido em 07 de Junho de 2008).

6. Instituto do Emprego e Formação Profissional

www.iefp.pt

Apresenta um conjunto de publicações, legislação, um centro de documentação e uma mediateca de formação profissional disponível *on-line*.

(Acedido em 17 de Junho de 2008).

APÊNDICE

APÊNDICE A - GUIÃO DA ENTREVISTA

A.1 OBJECTIVOS

Objectivos da entrevista:

- Determinar como, quem define as necessidades de formação e quem deveria fazer;
- Saber se a formação está orientada para a função;
- Determinar se os resultados da formação são avaliados em contexto de trabalho;
- Saber se a Formação vai de encontro às necessidades da população;
- Saber se a formação está orientada para a obtenção de resultados;
- Determinar as alterações que possibilitam a obtenção de melhores resultados;

A.2 ENTREVISTADOS

De acordo com os objectivos gerais pretendidos, pretendeu-se efectuar uma entrevista do tipo semi-directiva, decomposta em seis blocos temáticos, no sentido de obter um conjunto de informações pertinentes sobre “A Formação na Guarda – Aplicação de Critérios de Eficácia”. Foram escolhidas as entidades acima referidas por entender que as mesmas possuem um conhecimento privilegiado acerca do assunto supracitado.

Entrevistado 1: Coronel Rui Pereira, 2ºCmdt da Escola da Guarda;

Entrevistado 2: Tenente-Coronel Candeias, Chefe da 6ª Repartição;

Entrevistado 3: Tenente-Coronel Pinheiro, Director de Instrução na Escola da Guarda;

Entrevistado 4: Tenente-Coronel Bia, Cmdt do Batalhão Escolar na Escola da Guarda;

A.3 CONTEÚDOS TEMÁTICOS

Quadro A.1.: Grelha de Entrevista

Bloco	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A – Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Estabelecer um ambiente de calma e confiança; - Motivar o entrevistado. 	<p>Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou a presente entrevista?</p> <p>Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?</p>	-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.
Bloco B – Diagnóstico das necessidades de avaliação	Determinar como e quem define as necessidades e quem deveria fazer;	<p>1.Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?</p> <p>2.Considera que este processo de decisão está bem conseguido?</p>	
Bloco C – Formação para a função	- Saber se a formação está orientada para a função	3.Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?	
Bloco D – Avaliação dos resultados da formação	- Determinar se os resultados da formação são avaliados em contexto de trabalho	4.Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?	
Bloco E – Satisfação das necessidades da população	- Saber se a Formação vai de encontro às necessidades da população	5.Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?	
Bloco F – Enfoque nos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se a formação está orientada para a obtenção de resultados - Determinar as alterações que possibilitam a obtenção de melhores resultados 	<p>6.Com que afirmação de identifica: a GNR dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?</p> <p>7.Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?</p>	

A.4 GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO GNR CAVALARIA

TRABALHO INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

ALUNO: Aspirante GNR/Cav. Luís Pedro Pinheiro

ORIENTADORA: Tenente GNR/Inf. Gisela Pinto

LISBOA, JULHO DE 2008

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta Entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR Cavalaria, subordinado ao tema “Formação na GNR – Aplicação de Critérios de Eficácia”.

O objectivo da Entrevista é recolher dados relativos à eficácia da formação na Guarda Nacional Republicana. Os dados serão alvo de análise de conteúdo e tratamento estatístico. Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às pessoas que estão ligadas directamente à formação e que possuem conhecimento vital, para a realização da investigação, que se pretende levar a cabo. Deste modo é fundamental para a realização da parte prática da investigação entrevistar V. Ex.^a. Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta ao objectivo proposto.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

No caso de V. Ex.^a, conceder esta entrevista, colocarei à disposição os dados resultantes da análise e da própria entrevista antes da concretização do documento final.

Grato pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Luís Pinheiro

Asp. GNR/CAV

ENTREVISTA

Caracterização dos inquiridos:

Nome:

Posto:

Função:

Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre a Entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?

Caracterização do objecto de análise:

1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?
2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?
3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?
4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?
5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?
6. Com que afirmação de identifica: a GNR dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?
7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

A.5 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Entrevistado 1

Nome: Rui Pereira

Posto: Coronel

Função: 2ºCmndt da Escola da Guarda

Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre a Entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?

Caracterização do objecto de análise:

1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?

Quem define as prioridades de formação na Guarda é o General Comandante Geral. Quem lhe propõe é a 6ª REP, que tem como missão, tarefa, elaborar o plano global de formação, que inclui toda a formação. Desde a formação inicial, formação para curso de promoção, actualização, especialização, todo o tipo de cursos.

A 6ª Repartição prepara em conjunto com a escola da Guarda o plano de formação. Para os outros tipos de cursos, este trabalho de preparação da formação devia ser feito com base no levantamento das necessidades da formação. E o levantamento das necessidades de formação é feito, mas é feito de uma forma um pouco empírica, isto é, a 6ª REP pede às unidades quais são as necessidades de formação que têm. E as unidades respondem, dizem que precisam de determinada área ou daquela e muito é tipo “escolha por catálogo”.

O levantamento não é muito rigoroso. As unidades dizem só o número de militares que precisam para um determinado curso. O levantamento não é feito com base nos perfis de competências para cada função, pelo que não é rigoroso. É mais uma “escolha de catálogo” como eu disse há pouco. Depois há um documento coerente que é apresentado ao General Comandante que aprova o Plano Global de Formação, normalmente chamava-lhe plano de estágios e cursos e plano de actualização e aperfeiçoamento. As necessidades de formação devem ser os utentes, os destinatários dos recursos humanos a formar. Inclusivamente a auto-formação também pode ser da iniciativa do próprio e a solicitação de melhorar numa determinada área de competências por iniciativa do militar. Mas de

uma maneira geral devem ser os destinatários, os “clientes” – COp., CARI e CDF. Este levantamento das necessidades de formação dos destinatários deveria depois ser, e vai ser conjugado no CDF.

2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?

Digo que poderá ser melhorado, fundamentalmente com a definição dos perfis de competências ou perfis profissionais, para que cada perfil funcional tem que ter determinado tipo de formação, e a partir daí é que se fará o levantamento das necessidades de formação. É evidente que o que se pretende é que a partir dos perfis das funções se faça o referencial de curso e só depois o programa para aquele curso.

Em termos de recursos humanos deveria haver, os órgãos de comando (CARI, COp.) deveria fazer o levantamento das necessidades de formação de recursos humanos e dão ao órgão de gestão de recursos humanos para definir se tem alguém para responder às necessidades de competências. Senão o CDF terá que definir e organizar um novo curso, através do referencial de curso irá preparar as pessoas para determinada função específica.

Não podemos esquecer que o processo de decisão vai mudar um pouco com a criação do CDF, vai alterar, vai ser centralizado no CDF este tipo de actividade. Que em conjunto com o CARI vai ter que definir os tais perfis, perfis de competências.

3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?

De uma maneira geral penso que sim, mas pode melhorar. E voltamos à questão do perfil de competências. Porque com o perfil não perdemos tempo a dar formação desnecessária para determinada tarefa

O principal problema que eu encontro na Guarda é que o homem com a formação certa, muitas vezes, rapidamente sai do lugar certo, isto é, não há uma permanência suficientemente alargada para rentabilizar a formação que foi dada.

Isto acontece muitas vezes, não é sempre. Imaginemos que um indivíduo vai frequentar um curso no estrangeiro, direccionado para uma determinada área, vamos imaginar cinotécnia, e passado um ano é chamado para outras funções ou vai para o ministério ou para o comando ou para outra unidade e aquele curso não vai servir para grande coisa, nem no futuro porque entretanto desactualiza.

4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?

Tem havido alguns ensaios, em 1994 fizeram-se uns inquéritos, quer em papel quer em *workshops*, nomeadamente no CFS para recolher a opinião relativamente à formação que receberam. E depois foi elaborado um documento, um relatório. Também ao nível do conselho consultivo para a formação das forças e serviços de segurança, no MAI, e foram elaborados inquéritos à satisfação dos comandantes relativamente à formação dos seus subordinados. Mas isto foi apenas ensaios, nada de algo sistematizado.

Neste momento a EG esta a preparar inquéritos, neste momento visando apenas o CFG, que se pretende envolver os comandantes directos (Cmdts. Destacamento) sobre o estágio que eles estão a frequentar agora e concomitantemente estamos a pedir a opinião deles relativamente à formação global do homem que recebeu proveniente do CFG. No fundo sobre a satisfação, as lacunas de formação, as áreas onde se deveria desenvolver mais ou reduzir. Ao mesmo tempo estamos também a elaborar um inquérito, que será posto em curso antes de eles se irem embora, em Agosto 2008, aos próprios formandos sobre as mesmas áreas de interesse, que é o estágio e do próprio curso que receberam e que de acordo com a experiência que já tem, visto que eles já estão *on Job*.

Estamos assim a tentar fazer a avaliação da formação. Já fizemos a avaliação da formação directamente aos instrutores da mesma forma e pretendemos, provavelmente daqui a um ano, fazer o *refreshment* deste inquérito, ou seja, novo inquérito feito aos comandantes que receberam daqui a um ano elementos que acabem o curso.

Não é o ideal, temos ainda bastantes lacunas mas de certeza que a avaliação da formação é fundamental porque sem avaliação da formação estamos a mandar tiros para o escuro não sabendo se estamos a acertar ou não. Portanto temos que avaliar.

5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?

Considero que, atendendo aos problemas e condicionalismos que eu conheço e que a maioria dos cidadãos não conhece, a nossa formação ministrada adequa-se as necessidades que são sentidas pela população em geral e pela organização. Dá-se uma resposta, de uma maneira geral boa, às obrigações da nossa missão, no entanto apenas com mecanismos rigorosos de avaliação, nomeadamente com

um inquérito de satisfação da população relativamente ao nosso desempenho é que se poderá ter uma ideia e a partir daí extrapolar para a formação.

6. Com que afirmação de identifica: a GNR dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?

Nem com uma nem com outra, porque são muito absolutas e redutoras. Talvez uma simbiose, julgo que a primeira se aproxima mais da realidade. A GNR dá formação correcta. O que acontece é que nem sempre se dá correctamente a formação por variadíssimos condicionalismos, condicionalismos de tempo, do meio, da disponibilidade de instrutores, da disponibilidade operacional, das carências enormes de recursos humanos que a Guarda tem, não podemos escolher para a escola aqueles que queríamos. Temos os recursos humanos que nos são facultados, que nem sempre são em quantidade e qualidade suficiente. Inclusivamente há outras condicionantes como as condicionantes políticas, nos somos obrigados a encurtar um curso, como fomos várias vezes com o CFG. Se temos que reduzir o curso de certeza que não estamos a dar o melhor curso possível porque temos que encurtar matérias que considerávamos essenciais, por outro lado os concursos as vezes também demoram mais, muitas vezes também é decisão política e depois são encurtados os cursos.

É por isto, fundamentalmente, que digo que se dá a formação correcta, de uma maneira geral, e não se dá correctamente.

7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

Que a formação fosse precedida de uma rigorosa análise de funções para que possamos dar a formação adequada para cada função que os nossos vão desempenhar. Que se preparasse devidamente para o desempenho de uma função específica. Por outro lado, gostaria que a formação tivesse de facto a importância que nominalmente, que verbalmente, que teoricamente lhe é atribuída pelo comando. A formação é o prioritário, é o mais importante, e muitas vezes é secundarizada por outro tipo de funções ou de tarefas. Estou a falar, por exemplo, da actividade operacional, a actividade operacional só tem a ganhar com a formação, vai ter prejuízo numa fase inicial mas depois vai recuperar porque tem recursos humanos mais bem preparados – é um passo atrás para ganhar dois. Primeiro vai ter que ser prejudicada em recursos humanos operacionais para que

os próximos recursos sejam mais bem formados, mas isto é uma questão de prioridades que muitas vezes estão um bocado confusas, há coisas que se têm que fazer mesmo mas há outras que se podiam melhorar.

Entrevistado 2:

Nome: Candeias

Posto: Tenente-coronel

Função: Chefe da 6ª Repartição

Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre a Entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?

Caracterização do objecto de análise:

1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?

No actual modelo sistemático de formação, a 6ª Repartição diagnostica as necessidades de formação em função da definição dos objectivos estratégicos definidos pelo Exmo Tenente General Comandante Geral da GNR. Quem deve definir as necessidades de formação deve continuar a ser o Exmo TGCG em função dos objectivos estratégicos e operacionais definidos para a Instituição.

2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?

O processo de decisão, tem funcionado, embora se reconheça que é necessário criar mecanismos de apoio à decisão que o tornem mais célere.

3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?

A Guarda, neste momento, está a ministrar formação a um nível bastante bom, seja ao nível dos cursos de formação, como dos cursos de promoção, de especialização e a entidades exteriores, apresentando elevadas performances no seu comportamento e actuação. Está, actualmente, a ser reestruturado o Curso

de Formação de Guardas, no sentido de tornar a formação ministrada neste curso ainda melhor.

4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?

Os resultados da formação têm sido observados com base em relatórios elaborados pelos Directores dos cursos que retratam também a opinião dos formandos. Nos últimos anos todos os cursos de promoção e de formação foram reestruturados, no sentido de lhes introduzir espaços alargados de formação prática.

5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?

A formação na Guarda tem que se adaptar à resolução de problemas de insegurança vividas e sentidas pela população. Neste sentido, acho que a Guarda tem ido ao encontro desses preceitos, como se comprova pela criação de cursos de Investigação Criminal, GIPS, SEPNA e NMUME.

6. Com que afirmação de identifica: a GNR dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?

Identifico-me com as duas. A GNR tem feito um esforço para adaptar a sua formação à realidade social do país, que se tem traduzido nos últimos três anos na reestruturação de todos os cursos de formação/promoção e, simultaneamente, tem feito também um esforço assinalável para “dar correcta formação” através de docentes cada vez mais qualificados.

7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

Primeiro, é fundamental apostar e assegurar corpos docentes especializados e objectáveis. Depois é determinante atingir-se a estabilização curricular. Por último, mas não menos importante, era desenvolver processos de medida da avaliação da formação, através da avaliação do desempenho no terreno, de recursos humanos recentemente formados, e.g., mediante a aplicação de inquéritos ao dispositivo no mínimo de três em três anos.

Dados do Entrevistado 3:

Nome: Pinheiro

Posto: Tenente-coronel

Função: Director de Instrução na Escola da Guarda

Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre a Entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?

Caracterização do objecto de análise:

1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?

Quem define as necessidades é a 6ª Repartição, que é o órgão de excelência para a formação, e a Escola o órgão de execução. Contudo, por vezes algumas decisões sobre o planeamento são tomadas ao nível da Escola, mas não é o procedimento correcto. Faz-se ao longo dos diferentes Comandos que estão implantados no terreno, as necessidades de formação das diferentes áreas, pelos respectivos canais à 6ª Repartição, contudo com a criação do CDF esta mecânica vai ser diferente.

2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?

O sistema tradicional é um sistema tem lacunas é desequilibrado e está ultrapassado. A implementação da nova estrutura de formação com a consequente criação do Comando de Doutrina e Formação esta mecânica vai ser diferente

3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?

Para darmos a formação certa ao militar certo para o lugar certo, tínhamos que ter o Job Descriptions de cada militar para cada lugar específico. Por exemplo, para os comandantes de Posto tinham uma Job Descriptions onde se apreciaria todas as suas funções, tudo aquilo que ele tinha que fazer, e em função disso deveríamos de desenhar os cursos. Tínhamos que fazer um levantamento das funções que aqui temos e depois criar os cursos para essas mesmas. Isto não pode ser só um trabalho da 6ª Repartição, tem que ser um trabalho com uma equipa multidisciplinar.

Julgo que isto até ao momento não é feito com grande acuidade. Tem sido feito alguns levantamentos, neste momento já se começa a caminhar para lá. Já se começam a desenhar os cursos em função das tarefas que cada um vai desempenhar, isto é, tendo em consideração os lugares onde cada um vai ser colocado.

4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?

Nós mensuramos a avaliação através de inquéritos padrão para a formação, que lançamos ao formando e respectivos formadores para termos o feedback da formação. Após análise estatística desses inquéritos, são elaborados relatórios sobre os diferentes cursos.

5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?

Quando se desenha um curso em função das tarefas que têm de ser desempenhadas estamos a refinar o nosso produto final. E quando nós cumprimos as funções com proficiência, eficiência e eficácia nós satisfazemos as necessidades da população.

Portanto, quando isso acontece a formação funciona, porque vamos ao encontro das necessidades da população. Quando existem desfasamentos, não cumprimos com os nossos objectivos.

6. Com que afirmação de identifica: a GNR dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?

Eu acho que a formação da Guarda assenta nas duas coisas, porque hoje em dia, cada vez mais nós temos que otimizar os recursos que utilizamos e os recursos são sempre escassos. A resposta a esta pergunta é uma mistura destas duas partes.

Portanto, a formação na Guarda assenta no treino dos militares, na preparação dos mesmos para as funções que vão desempenhar, mas também assenta na optimização da utilização dos recursos. Isto tem que processo ser cumulativo e não disjuntivo.

7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

Todas as alterações que tendem para melhorarem a formação são alterações bem-vindas. Eu julgo que com este passo que vamos dar para a nova estrutura,

vai ser mais fácil começar a produzir resultados, porque vamos ter áreas distintas de análise, vamos ter áreas de Doutrina, áreas de Formação que são coisas que não eram muito pouco trabalhadas.

Não há dúvida nenhuma que eu gostaria de ver todas as alterações que maximizassem a formação e que lhe trouxessem excelência. Para este ano de 2008 vai ser efectuado uma melhoria no que diz respeito aos Regulamentos dos concursos e aos Regulamento dos cursos e, também, a análise de conteúdos para que não aconteça redundâncias de informação, ou seja, no percurso de formação que um militar tem de fazer não aconteçam currículos sobrepostos.

A formação ao nível da Escola tem que ter uma componente pedagógica, mas também, uma componente andragógica ao nível das diferentes sinergias da educação pedagógica. Na andragogia as matérias são diferentes, as perspectivas de futuro são diferentes. A própria paciência da audiência é diferente, tem todo um conjunto de envolventes diferentes da pedagogia.

O sistema tradicional é um sistema desequilibrado que está em desuso, mas julgo que o sistema que vai ser implementado conjuntamente com o CDF é realmente um sistema bom. Eu julgo que, de acordo com o que está planeado, o CDF vai ser o órgão por excelência que vai definir as prioridades em função das necessidades que lhe são apresentadas.

Dados do Entrevistado 4:

Nome: Bia

Posto: Tenente-coronel

Função: Cmdt do Batalhão Escolar na Escola da Guarda

Antes de se iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre a Entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação aplicada que me encontro a desenvolver?

Caracterização do objecto de análise:

- 1. Quem define as necessidades de formação na GNR? Na sua opinião quem deveria definir?**

Na GNR as prioridades de formação são definidas pela 6ª REP/CG/GNR, por propostas das Unidades e Órgãos tendo em vistas, seguir as necessidades humanas no serviço. É certo que os utilizadores devem evidenciar superiormente as necessidades dos recursos que necessitam ao competente órgão superior, elaborar uma proposta ao Comando Geral, a quem compete definir as necessidades e prioridades de formação. É do trabalho de equipa que podem ser elaborados planos tendo em vista a optimização de todos os recursos.

2. Considera que este processo de decisão está bem conseguido?

Da mesma forma que têm conseguido dar resposta atempada às necessidades dos militares.

3. Será que a Guarda tem conseguido dar a formação certa aos homens certos para o lugar certo?

Sim. Isso vê-se na actividade diária da GNR

4. Como é que têm sido mensurados os resultados da formação na Guarda?

Os resultados da formação são mensurados através do desempenho dos formandos aqui nos cursos. É feito não só pelos camaradas directos, mas também por todos os indivíduos que tomam contactos com os serviços. Assim se muitos, após a formação específica, interiorizarem na sua plenitude os conhecimentos que lhes foram transmitidos, não há dúvida que a missão será cumprida com êxito. Se, por outro lado, o militar não interiorizar esse conhecimento a sua atitude dá motivo de desconfiança. Por isso, é importante que os chefes directos estejam atentos ao desempenho dos formandos e a seu tempo lhes dêem formação complementar/actualização para que o êxito seja uma constante.

5. Considera que a formação na Guarda tem ido ao encontro da satisfação das necessidades da população?

De facto tem, mas não poderemos esquecer que a sociedade é dinâmica e, como tal, também a formação terá de acompanhar esse dinamismo.

6. Com que afirmação de identifica: a dá a Formação correcta ou a GNR dá correctamente a Formação?

Actualmente, com a segunda.

7. Que alterações gostaria de ver implementadas que traduzissem melhores resultados?

Gostaria que a formação na Guarda assentasse mais na optimização da utilização dos recursos e que os formadores, ao longo da sua carreira, fossem submetidos com alguma periodicidade a acções de actualização e também testados com alguma periodicidade os conhecimentos que possuem.

ANEXOS

ANEXO A – CICLO DA FORMAÇÃO

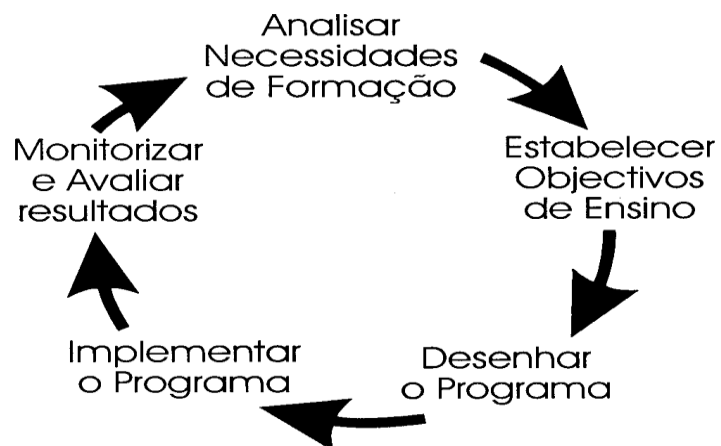


Figura B.1: Ciclo da formação.

Fonte: A. Pettigrew, *et. al.*, *Training in Britain: Employers' Perspectives on Human Resources*, London, 1989, p.58, *in* Jorge Cruz, *op.cit.*, p.58.

ANEXO B – NORMAS GERAIS DE AVALIAÇÃO DA INSTRUÇÃO DA ESCOLA DA GUARDA

DECRETO-LEI 50/98 DE 11 DE MARÇO

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

CAPÍTULO II

AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Artigo 3º

(Modo de realização da avaliação)

1. A avaliação é feita tendo em atenção a natureza, os objectivos e a especificidade da instrução militar segundo duas vertentes: a avaliação formativa e a avaliação sumativa.
2. A avaliação formativa prende-se com a análise que os professores/instrutores deverão fazer, de forma a se aperceberem da integridade de carácter do aluno, dele se destacando a componente comportamental atinente à sua condição militar.
3. A avaliação sumativa, a decorrer durante os períodos de frequência de aulas e instruções, será estabelecida em conformidade com o Programa Detalhado de cada disciplina com recurso a uma ou mais das seguintes formas:
 - a. Testes escritos;
 - b. Provas orais;
 - c. Trabalhos de aplicação ou de investigação, quer individuais, quer de grupo;
 - d. Estágios, instruções e exercícios;
 - e. Provas de educação física e equitação;
 - f. Provas finais;
 - g. Notas de desempenho de funções.

ANEXO C – DISCURSO DO MAJOR-GENERAL PINHEIRO CHAVES ALUSIVO À ABERTURA SOLENE DO ANO ESCOLAR 2007/2008

D.1 – INTRODUÇÃO

Relendo o discurso de abertura da cerimónia que assinalou, formalmente, o Início do Ano Escolar na Escola da Guarda, proferido pelo Major-General Carlos Henrique Pinheiro Chaves, torna-se patente o seu valor informativo sobre o modelo de formação em vigor e os resultados do trabalho desenvolvido. A dinâmica própria e a estreita articulação com a tutela têm conduzido a inovações que permitiram melhorias assinaláveis nos ciclos formativos e o desencadeamento de processos de modernização que têm em conta, designadamente, as boas práticas europeias. No dia 3 de Dezembro, arrancará na nova infra-estrutura da Escola da Guarda na Figueira da Foz, o Curso de Formação de 686 Alistados (159 do sexo feminino), parte do efectivo global de cerca de 1300 Alistados.

D.2 – DISCURSO

“Coincidindo esta realização com a publicação recente da Lei 63/2007, que aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana, será assim, em boa verdade, a última cerimónia da Escola Prática da Guarda e, em simultâneo, a primeira da nova Escola da Guarda. A referida Lei, traz, no domínio da Doutrina e da Formação, apesar de algumas vicissitudes do respectivo processo e percurso legislativo, que incorporaram elementos de menor clareza e desnecessária complexidade, - traz dizia - importantes inovações, nesta área de actividade, essencial, para a sustentação da Instituição que servimos - a Formação dos Quadros.

A nova Lei Orgânica, ao introduzir o conceito de Comandos Funcionais, de natureza vertical, confere à partida, a possibilidade de que, em cada área, se encontrem, com evidência, os responsáveis pela execução das políticas sectoriais superiormente definidas. No que respeita à Formação, o Comando da Doutrina e da Formação da GNR passará a ser responsável pelo Comando e pela Direcção de toda a actividade nos domínios da Doutrina e da Formação do efectivo da Guarda, organizando-se em duas áreas funcionais e tendo como unidade central de execução, - entidade de formação - a Escola da Guarda.

É um modelo moderno que, em nossa opinião, será factor de sucesso e de excelência. Vivemos num tempo em que as sociedades, assentes no estado de direito democrático, são cada vez mais confrontadas com o espectro de ameaças dirigidas aos seus valores fundamentais. Os direitos, liberdades e garantias de cidadania, bem como o seu exercício, são amiúde alvo de atentados vários, potenciados pelo processo de globalização, o que vem dar especial relevo a todas as questões que se prendem com o tema da segurança. Assistimos ao surgimento de novos paradigmas associados a uma dimensão holística e deslocalizada das ameaças, nomeadamente na escolha das estratégias de combate à insegurança.

Existe, actualmente, um sentimento de insegurança muito superior ao que seria expectável, face à realidade criminal existente. A crescente importância dos meios de comunicação, a velocidade de circulação da informação e a tendência para empolar tudo o que se relaciona com o crime com a justiça, e com a política, tornam particularmente sensíveis estes temas. O combate ao crime constitui assim um dos desafios mais requeridos às sociedades modernas. Existem factores críticos e ameaças para a segurança, individual e colectiva, na sociedade em que nos inserimos, que se traduzem no aparecimento de novas exigências que determinam a reorganização, flexibilidade e actuação das forças de segurança.

Nesta conjuntura assume primordial importância que a formação dos militares da GNR incorpore todas as variáveis em presença. A formação na GNR deverá ser encarada como um recurso estratégico, com o objectivo final de melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade, constituindo-se como o conjunto de actividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias inerentes à aquisição de conhecimentos necessários ao exercício das funções próprias dos seus efectivos, nas suas diversas áreas de intervenção, permitindo, assim, a prossecução com êxito, dos objectivos

estratégicos, fixados na missão geral da GNR que pela sua especificidade e natureza, inclui simultaneamente os âmbitos da Segurança, da Protecção e da Defesa Nacional. A formação, para ser eficaz, deve satisfazer as necessidades dos seus “clientes”, isto é, dos utentes dos recursos formados que, no caso da GNR, são os Comandos Funcionais.

Ao proporcionar pessoal bem formado e preparado, em função das missões e das atribuições sectoriais ou locais, o Sistema de Formação está a concorrer, de forma decisiva, para a boa prossecução das missões e dos objectivos superiormente fixados. Um Sistema de Formação de excelência, resultará da coerência entre a qualidade do produto e o funcionamento da instituição na sua globalidade. Uma instituição a funcionar, de forma efectiva, por objectivos, permite, facilmente, a avaliação da sua competência e da sua eficácia. Possuir pessoal bem preparado é uma condição “sine qua non”. Por outro lado a formação deverá acompanhar e ser coerente com a natureza dos objectivos e as missões da Instituição.

O Sistema de Formação da GNR é entendido como um sistema integrado, que deverá garantir a acreditação, em todos os domínios, desde o diagnóstico de necessidades de formação, isto é, o definir dos perfis profissionais e das metodologias para os inventariar e actualizar, até ao término do processo formativo, que se materializa na avaliação externa e na determinação da sua mais-valia. A efectiva aplicação dos saberes adquiridos e a sua adequação constituem a finalidade última da formação. A EG, tem que ser considerada como um pólo de desenvolvimento, na medida em que transmite novos impulsos para o crescimento da segurança, através da sua actividade, da formação dos recursos humanos, da difusão de conhecimentos, da informação e da inovação.

O elemento central da nossa actividade é pois o militar da Guarda, sendo este o cidadão que, satisfazendo as características da condição militar, nela ingressou ou presta serviço voluntariamente, adquirindo formação militar, comportamental e técnico-profissional, adequadas à especificidade da missão que lhe é conferida. O Militar da Guarda, enquanto “Soldado da Lei”, deve impor-se, naturalmente, ao respeito das populações que serve, onde vive e exerce a sua actividade, pela reconhecida honestidade, esmerada educação, ímpolita integridade de carácter, exemplares comportamentos nos procedimentos da sua vida pública e privada, num respeitável ambiente social, disponibilidade e por uma capacidade intelectual e cultural ajustadas às funções que desempenha e às missões que cumpre, num elevado nível de competência profissional.

François Dieu, na sua obra “Gendarmerie e Modernité”, publicada em 1993 em Paris, analisando as Forças de Gendarmerie existentes enunciava como valores fundamentais da que designou por “cultura gendarmica” os seguintes:- a disciplina – assente na organização hierárquica e na capacidade de decisão - a lealdade – baseada no legalismo e na civilidade - o espírito de serviço público – que passa pela disponibilidade e pela austeridade - e a dignidade – inerente ao espírito de sacrifício e à coragem Estes serão, de forma muito clara, os alvos da nossa actividade, enquanto Formadores da Guarda Nacional Republicana. É da tradição que, nestas ocasiões, se faça um balanço das actividades desenvolvidas, no ano que findou.

É isso que, de forma necessariamente muito breve, irei de seguida fazer. Frequentaram as acções de formação **5445** formandos, sendo, destes, 20 dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. Tiveram lugar 137 Cursos, sendo: -9 de Formação com 1269 Formandos-14 de Promoção com 469 Formandos-117 de Qualificação/Especialização com 2687 Formandos e-8 de Cooperação com 20 Formandos Registou-se uma taxa global de aproveitamento de 96,87%. Frequentaram alguns dos cursos referidos 30 elementos da ASAE, 21 Agentes da PSP, 15 Guardas Florestais, 2 elementos da Policia Marítima e 4 Sargentos do Exército, num total de 69 formandos externos. Por elementos desta Unidade, num total de 28 Oficiais, 84 Sargentos e 51 Praças, foram frequentados 61 Cursos e Estágios na Escola ou em Entidades Formadoras Externas, sendo dois em Escolas Policiais do Reino Unido.

Conseguiu desta forma a GNR manter em formação cerca de 25% do efectivo, o que nos coloca a par das nossas congéneres europeias e, é nossa ambição, logo que disponhamos das necessárias infra-estruturas escolares, levar este rácio até aos 30%. Na continuação da prossecução dos objectivos estratégicos superiormente definidos, concretizaram-se diversas acções **através**: Do redimensionamento dos cursos, direccionando-os para os aspectos técnico-práticos essenciais ao desempenho profissional exigido aos diferentes formandos-alvo, incidindo nomeadamente.

-Na elaboração e reformulação dos regulamentos e das normas dos Cursos;

- No ajustamento dos programas a diferentes níveis, designadamente na Harmonização da carga horária; na Actualização de conteúdos; e na Reformulação dos objectivos de aprendizagem do “saber-fazer”.

- Na elaboração e reformulação de publicações, visando a que as mesmas passem, efectivamente, a constituir uma mais-valia no apoio à actividade operacional e do desempenho;
- Foi dedicada especial atenção à formação comportamental dos formandos, passando esta a constituir um vector fundamental, principalmente no CFP;
- Foram melhoradas as salas de aulas, com a introdução de equipamentos de apoio às novas tecnologias de comunicação;
- Deu-se incremento ao ensino da língua inglesa contratando-se uma entidade externa credenciada (British Council);
- Fez-se uma aposta decisiva na formação pedagógica de formadores através da execução de: Cursos ministrados na Escola (CPIF) Curso de Preparação Inicial de Formadores; Cursos no exterior (CPAF) Curso de Programação e Avaliação da Formação e outros;
- Obtivemos algumas, significativas, melhorias na obtenção de Recursos Humanos qualificados e com experiência operacional adequada;
- Finalmente, incrementou-se a instrução de tiro através do aumento da carga horária nos diversos cursos;

Constituirão objectivos essenciais a prosseguir no ano escolar que agora iniciamos:

A continuação da aposta no processo de formação pedagógica de formadores.

O centrar do processo de formação, com rigor na aprendizagem técnico-prática, e na efectiva tutoria e acompanhamento das acções de formação em exercício.

A adaptação do TPO às normas do Processo de Bolonha, em que cerca de 50% da formação será executada em sessões não presenciais, mas que requerem especial apoio e acompanhamento.

A aposta num maior envolvimento dos alunos no processo de formação (auto-estudo, investigação, etc.).

A implementação e o desenvolvimento das novas tecnologias, na área da formação, através da introdução de plataformas de e-learning e de bi-learnig. O iniciar de um Ciclo de Conferências mensais, de reflexão de alto nível, sobre o “papel” a desempenhar pela GNR no âmbito da Segurança e Defesa, que designaremos por “**Tardes de Queluz**”, e para as quais convidaremos personalidades nacionais e internacionais de reconhecido valor e mérito.

Outra área que gostaria de aqui, hoje, destacar é a das Relações Internacionais, designadamente no âmbito do CEPOL – Colégio Europeu de Policia.As actividades desenvolvidas no âmbito do **Colégio Europeu de Polícia** privilegiaram a partilha de conhecimento e a cooperação entre as respectivas Academias, Escolas e Institutos dos Estados-Membros da EU, Países Associados, EUROPOL e INTERPOL, nomeadamente através da participação em seminários, cursos, jornadas de trabalho e intercâmbio de experiências. Para além de possibilitarmos a Oficiais Superiores e outros peritos a possibilidade de participação em cerca de 100 cursos, estivemos representados em 28 dessas actividades, bem como nas respectivas reuniões do Conselho de Administração, do Comité Administrativo-Financeiro e do Comité Estratégico.

Enviamos ainda um Oficial Superior ao programa de intercâmbio de conhecimentos e experiências profissionais, entre forças policiais europeias, denominado “AGIS”. Também no âmbito da **organização de eventos**, para além de contribuirmos logisticamente para a realização de alguns dos mais importantes e abrangentes momentos de reflexão e de discussão, como sejam, o Seminário “Operações em situações de emergência e de catástrofe”, fomentámos e organizámos as Jornadas de Trabalho sobre o Estatuto e Carreiras dos Militares da GNR e o seminário sobre a “Formação e a Qualificação na GNR”.

Um dos momentos mais importante, neste âmbito, foi a organização do Seminário Internacional sobre “Violência Doméstica”, que decorreu nesta Unidade entre 24 e 26 de Outubro, contando com a presença de alguns dos peritos policiais europeus mais credenciados. Visava a conclusão do Currículo Comum, a ser ministrado transversalmente em todas as Academias, Escolas e Institutos dos Estados-Membros da União Europeia, numa política normalizadora e integradora das diferentes realidades e sistemas judiciais e policiais. Para 2008 espera-nos um ano, ainda de maior actividade, envolvimento e mesmo liderança. Somos candidatos à organização de 3 seminários, em

áreas temáticas diferenciadas, nomeadamente ao nível da Ordem Pública e do controlo de multidões, da Segurança Rodoviária e da Criminalidade Ambiental.

No âmbito da cooperação internacional com outras forças de segurança, policiais e gendarmes, cientes da importância que essas organizações representam num contexto de globalização e de intercâmbio de conhecimentos e recursos, já temos a garantia da participação de um Oficial Superior no Programa AGIS. Aguardamos a aceitação das seis candidaturas apresentadas, que propiciarão a outros tantos peritos em determinadas matérias e actividades da GNR, assessorar o Colégio Europeu de Polícia, no desenvolvimento de uma doutrina europeia cada vez mais comum e abrangente, concretizável através dos diferentes estabelecimentos de ensino, de formação e de treino.

Ainda **em termos formativos**, mas mais concretamente no âmbito da certificação e da validação das competências e das habilitações detidas por quem serve na GNR, estaremos afinadamente envolvidos na criação do primeiro Centro de Novas Oportunidades no seio das Forças de Segurança. Tal permitirá, a curto-prazo, a qualificação e a valorização dos nossos militares e funcionários civis, promovendo e potenciando o reconhecimento e a certificação das suas competências escolares e profissionais, designadamente àqueles que não tenham completado o 9º ou 12º ano de escolaridade. Assim, terão acesso, desde logo, a este garante da melhoria da qualidade de actuação e do serviço prestado, cerca de 1500 elementos.

Ao nível da **qualidade e da inovação**, pretendemos que esta Escola possa, cada vez mais, facultar a todos os que nela servem ou que por ela passam, um conjunto de serviços que permita a melhoria da qualidade dos apoios prestados e a rentabilização dos recursos envolvidos nas diferentes actividades. Terá lugar no próximo ano, a implementação de um Sistema Integrado de Gestão que permitirá a todos os formadores, formandos e demais militares e civis, a requisição usufruto, a aquisição e o pagamento de um conjunto de serviços, relacionados com a segurança, a alimentação, a utilização de bares e da reprografia, através do manuseamento de um cartão único.

O registo, procura, selecção e o tratamento da informação necessária ao funcionamento da Escola, são também outra das preocupações prioritárias. Através da implementação de um Processo de Automatização de Procedimentos Administrativos, contamos solucionar a redundância de informação e a respectiva morosidade e o

subaproveitamento de meios que se lhes encontram associados, recorrendo para tal a um Sistema de Gestão Documental.

No contexto da utilização de ferramentas pedagógicas inovadoras e mais eficazes, na melhoria da partilha de conhecimento, procuramos antever as dificuldades que os nossos militares possam encontrar quando solicitados a desempenhar as suas funções, administrativas e operacionais, sobre plataformas tecnologicamente desenvolvidas. Encetámos um rigoroso planeamento, que visou a implementação do Sistema de Formação Assistida por Tecnologias de Informação (FATI), tendo a primeira fase sido concluída com a 1ª Edição do Curso de Formação e de Formadores, cujos destinatários foram os militares dos Grupos de Acompanhamento do referido Projecto.

O combate à iliteracia digital é pois, um dos principais desafios para o próximo ano, e a Guarda Nacional Republicana, através da sua EG, e deste projecto em concreto, estará na linha da frente contra a infoexclusão. Constitui-se assim e continuar-se-á a constituir esta área de actividade como de especial interesse e em que nos empenharemos de forma decisiva e irreversível. Toda a actividade desenvolvida teve expressão, como não podia deixar de ser, nos recursos financeiros. Assim e, porque nos aproximamos já do final do Ano Civil é possível dizer, com segurança, que a execução orçamental (despesas de funcionamento) estará próxima dos valores do ano anterior. Mas os bons princípios e as práticas da gestão global introduzidas, permitiram que, neste ano, o investimento tivesse um aumento de 37% em relação a 2006 e de 300% em relação a 2005.

No campo dos recursos humanos e materiais registamos também assinaláveis melhorias de que destacaria:

- O Recrutamento de um muito qualificado grupo de docentes
- O incremento do recurso a especialistas do dispositivo, em áreas específicas do conhecimento técnico-profissional.

A Escola da Guarda conta com um corpo docente, constituído por 103 Oficiais, 191 Sargentos e 36 Civis, nem todos residentes, que asseguraram as áreas do “saber” de maior especialização científica e técnica, do “saber fazer”, que tem a ver com as capacidades e as competências fundamentais à melhoria continua e à capacidade de adaptação, à inovação e à mudança e ainda do “saber estar”, de natureza essencialmente comportamental.

Elaboraram-se durante este ano lectivo os Planos Directores da EG e do CFFFoz e, em memorando, entregaram-se as necessidades, na perspectiva do utente, para o futuro CFPortalegre. Entrou em funcionamento o Centro de Formação da Figueira da Foz. Concretizou-se, em tempo recorde e com o empenhamento decisivo de várias entidades, a ambição de dispor de instalações que nos permitissem sair das inadequadas instalações existentes em Aveiro. Ali, irão iniciar, o Curso de Formação de Praças no próximo dia 3 de Dezembro 686 Alistados dos quais 159 do sexo feminino, parte do efectivo global de cerca de 1300 Alistados. Passa a dispor a EG de uma infra-estrutura adequada aos fins a que se destina.

Foi elaborado e apresentado à decisão superior, um plano quinquenal de dotação do parque de viaturas da Escola. No âmbito da interacção Escola-Meio Social, apresentou-se superiormente o Projecto “Cidadania Responsável” em que se propõe a intervenção, junto das Escolas de Ensino Básico das zonas mais desfavorecidas, desenvolvendo a aplicação dos conceitos e das boas práticas do respeito pela Lei, pelos outros e pelos símbolos e valores nacionais. Foi um ano cheio, que só foi possível levar a cabo pelo elevado profissionalismo, dedicação e permanente disponibilidade do pessoal que serve nesta Escola.

Para eles vai, naturalmente, neste momento, o meu mais sincero Bem-haja, certo que estou que esta partilha de sucesso é também por eles vincadamente sentida e compreendida. A Escola da Guarda é uma entidade dinâmica, consciente do seu passado mas muito virada para os desafios do Futuro, que muito me apraz e honra Comandar. Sou, efectivamente um Militar Realizado, perdoe-se-me a imodéstia.

A todos muito obrigado

Na sequência da tradição vamos ouvir a Lição Inaugural do Ano Escolar proferida pela formadora desta Escola Mestre Carla Pereira, subordinada ao tema **“Imagem e Comunicação da GNR – um projecto a 4 anos”**.

Seria estultícia assinalar a relevância do tema pela sua evidente importância e actualidade... apenas referirei que se trata de uma área a que procuraremos, cada vez mais, dedicar ainda maior e mais cuidada atenção. Por fim e, na sequência do que publicamente prometi na sessão solene evocativa do último Dia da Unidade, convido os presentes a visionarem um pequeno DVD, produzido na Holanda aquando da realização da conferência “Pérolas de Policia”, nos dias 9 a 14 de Junho passado. Tratou-se de uma

vivência inolvidável na minha vida profissional. Tendo participado nesta conferência, como delegado do Exm^o GCG, que tinha para tal recebido convite pessoal do General Comandante da Marechaussé Holandesa, tive o privilégio de ouvir e participar nos trabalhos que envolveram, ao mais alto nível, pensadores e actores da cena mundial, em questões de Segurança Internacional.

Foram momentos inesquecíveis pelo que muito honrado fico em poder, convosco, partilhá-los. A GNR passou assim a integrar o Clube restrito dos “Caçadores de Pérolas”, decorrendo já acções para a próxima Conferência a realizar em Haia, de 15 a 18 de Julho do próximo ano. Apesar das alterações que, circunstâncias exteriores e relevantes, nos forçaram a introduzir no Calendário Inicial, estamos convicto que mereceu a pena realizar esta sessão pelo que, vivamente e reconhecidamente agradeço, mais uma vez a presença honrosa de V^{as} Ex^{as}.

O Futuro não é fácil... Penso aliás que nunca o foi...Mas, meu Comandante (-Geral da GNR), o que lhe posso assegurar e garantir é que não nos falta o ânimo, nem a convicção, de que conseguiremos, em equipa, levar a bom termo a permanente tarefa de **“Renascer no Saber”**.