



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa**

**Autora:** Aspirante de Administração da GNR Liliana Filipa Ginete Sobreira

**Orientador:** Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2020**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa**

**Autora:** Aspirante de Administração da GNR Liliana Filipa Ginete Sobreira

**Orientador:** Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2020**

## **EPIGRAFE**

“Talvez não tenha conseguido fazer melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

Martin Luther King Jr.

# DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão e sobrinho.

A ti.

Ao meu anjo da Guarda,  
que mesmo a brilhar lá em cima,

Acompanha-me desde o início.

## AGRADECIMENTOS

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada representa o culminar de um ciclo de estudos repleto de grandes desafios, o qual exigiu total esforço e dedicação com o apoio de várias pessoas que marcaram a minha vida. Sem vocês, nada disto teria sido possível de alcançar.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado, por todo o tempo disponibilizado, pelas palavras de incentivo, pelo rigor, espírito crítico, profissionalismo, apoio e acima de tudo pela disponibilidade permanente. Um muito obrigado, meu Tenente-Coronel.

Ao Diretor dos Cursos da Guarda Nacional Republicana, Tenente-Coronel Nuno Alberto, pela disponibilidade e preocupação constante demonstrada nesta fase.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e prontidão em colaborar nesta investigação e pelos conhecimentos transmitidos, assim como a todos os Oficiais, Sargentos e Guardas que despenderam do seu tempo para a realização do inquérito por questionário. A todos vós o meu sincero obrigado.

Ao Major de Administração da GNR Miguel Amorim, pela incansável preocupação na fase embrionária da investigação, por forma a encontrar ferramentas para aumentar o valor desta investigação.

Ao Major Botas por todo o conhecimento transmitido e prontidão para disponibilizar documentos e informação essencial para a elaboração deste trabalho.

À Alferes de Administração da GNR Andreia Neves, por todo o apoio, não só na elaboração deste trabalho, mas ao longo de todo o meu percurso na Academia Militar. Por todos os conselhos, chamadas de atenção, sorrisos e abraços. Não consigo imaginar a minha passagem por esta casa sem o teu apoio, carinho e sobretudo amizade. A ti, um enormíssimo obrigado.

Aos meus camaradas do XXV Curso de Oficiais da GNR, pela amizade e por todas as memórias que vou guardar no meu coração. Não posso deixar de agradecer também aos meus camaradas de Exército, que contribuíram para que este percurso se tornasse um pouco mais fácil.

Por fim, aos meus grandes amigos, Andreia, Inês, Joana, Carla, e Gabriel por toda a paciência, apoio, carinho, amizade e força transmitida ao longo dos anos. Obrigado por me fazerem sorrir e acreditar que os irmãos não precisam de ser de sangue.

Aos meus pais, pelo carinho, pela educação transmitida, pelo amor incondicional e por todos os sacrifícios durante toda a minha existência. Obrigada por todo o apoio, pela confiança, por sempre acreditarem em mim e me ensinarem a lutar pelos meus sonhos. Não existem palavras para descrever o que significam para mim. A pessoa que sou hoje, a vós se deve.

Ao meu irmão, que sempre foi um exemplo para mim e a quem quis sempre orgulhar. Foste, és e serás para sempre o meu pilar e o meu protetor. A ti, agradeço-te do fundo do coração a pessoa excepcional que tens sido para mim desde o dia em que nasci.

Ao Alexandre, por todo o amor, carinho e paciência ao longo destes anos. Obrigado por me fazeres sorrir, sonhar, acreditar e principalmente amar. Não existe amor mais dedicado do que o teu.

A todos vós o meu sincero Obrigado!

Liliana Sobreira

## RESUMO

As necessidades formativas sentidas no percurso profissional dos militares da Guarda Nacional Republicana, associadas às potencialidades do recurso às novas tecnologias constitui o núcleo desta investigação. A formação é um dos grandes desafios que as organizações atualmente enfrentam. A formação na Guarda Nacional Republicana desempenha um papel fundamental no serviço prestado pela Instituição, tornando-se clara a elevada importância da aquisição e manutenção de conhecimentos e competências para o desempenho das diversas funções. A formação associada ao e-Learning é hoje uma realidade presente em muitas organizações.

A presente investigação tem como objetivo determinar a importância da ferramenta e-Learning para a formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Neste âmbito, pretende-se caracterizar a importância da formação contínua, cujo objetivo é identificar e analisar as consequências da ferramenta, assim como o impacto do recurso às novas tecnologias na formação dos militares da Instituição, segundo um estudo de caso no Comando Territorial de Lisboa.

O método que sustenta a investigação é o método dedutivo, que assenta numa lógica do geral para o particular. Para a consecução dos objetivos definidos, optou-se pela realização de entrevistas e de um inquérito por questionário, complementados com uma análise documental decorrente de pesquisa bibliográfica e de documentos institucionais.

Assim, constata-se que a formação contínua possui uma elevada importância para o desenvolvimento profissional dos militares, uma vez que, promove a qualidade no serviço prestado, afetando positivamente as atividades diárias dos militares, incrementando o sucesso individual e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. Conclui-se que o e-Learning representa uma mais-valia para a formação contínua, visto que constitui um catalisador das potencialidades dos recursos humanos da Instituição.

Em suma, o e-Learning influencia de forma positiva a formação contínua da Guarda Nacional Republicana, na medida em que contribui para o enriquecimento dos conhecimentos dos militares, desenvolvendo as suas competências profissionais e, conseqüentemente promove a qualidade e a adequabilidade dos mesmos, bem como o cumprimento da missão desta Instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências; e-Learning; Formação contínua; Organizações.

## ABSTRACT

The training needs felt in the professional path of the military of the National Republican Guard, associated with the potential of using new technologies is the core of this investigation. Training is one of the great challenges that organizations currently face and, in the National Republican Guard, it plays a fundamental role in the service provided by the Institution, making it clear the high importance of acquiring and maintaining knowledge and skills for the performance on several roles in the organization. Training associated with e-Learning is now a reality present in many organizations.

The present investigation aims to determine the importance of the e-Learning tool for the continuous training of the soldiers of the National Republican Guard. In this context, it is intended to characterize the importance of continuous training whose objective is to identify and analyze the consequences of the tool, as well as to identify the impact of the use of new technologies in the training of the institution's military, according to a case study in the Lisbon Territorial Command.

The method that supports the investigation is the deductive method, which is based on a logic from the general to the particular. In order to achieve the defined objectives, we opted for interviews and a questionnaire survey, complemented with a documentary analysis resulting from bibliographic research and institutional documents.

Thus, it appears that continuous training has a high importance for the professional development of the military, since it promotes quality in the service provided, positively affecting the daily activities of the military, increasing individual success and, consequently, organizational success. It is concluded that e-Learning represents an asset for continuous training, since it is a catalyst for the potential of the institution's human resources.

In short, e-Learning positively influences the continuous training of the National Republican Guard, as it contributes to the enrichment of the military's knowledge, developing their professional skills and, consequently, promoting their quality and suitability, as well as fulfilling the mission of this institution.

**KEYWORDS:** Competencies; e-Learning; Continuing education; Organizations.

## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE GERAL .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE TABELAS .....	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS .....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS, E ACRÓNIMOS .....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – A FORMAÇÃO.....	6
1.1. A Formação.....	6
1.2. Importância da Formação .....	7
1.3. Tipos de Formação.....	8
1.4. Processo de Formação.....	9
1.5. Processo de Bolonha.....	10
CAPÍTULO 2 – O E-LEARNING .....	12
2.1. O e-Learning .....	12
2.2. Modelo Conceptual e dimensões de um ambiente e-Learning .....	14
2.3. Learning Management System .....	16
CAPÍTULO 3 – A FORMAÇÃO E O E-LEARNING NA GNR.....	18

3.1. A Formação Contínua na GNR.....	18
3.2. O Modelo global de formação .....	19
3.3. O e-Learning na formação contínua da GNR .....	21
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS .....	24
4.1. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação .....	24
4.2. Método de análise .....	25
4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	25
4.4. Entrevistas.....	26
4.5. Inquérito por questionário.....	27
4.6. Amostragem: composição e justificação .....	27
4.7. Local e data da pesquisa e recolha de dados.....	28
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS....	30
5.1. Análise das entrevistas.....	30
5.1.1. Apresentação de resultados.....	30
5.1.1.1. Análise dos resultados das entrevistas realizadas no CDF .....	30
5.1.1.2. Análise dos resultados das entrevistas realizadas na EG .....	32
5.1.1.3. Análise dos resultados da entrevista realizada no CTer de Lisboa.....	34
5.2. Análise do inquérito por questionário.....	36
5.2.1. Caracterização dos Inquiridos .....	36
5.2.2. Apresentação e análise dos resultados do inquérito.....	36
5.3. Discussão dos resultados das entrevistas e do inquérito por questionário.....	41
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Universo, população, amostra e sujeito .....	28
Figura n.º 2 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações .....	II
Figura n.º 3 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações .....	VI
Figura n.º 4 – Sexo dos inquiridos.....	XXXIV
Figura n.º 5 – Faixa etária dos inquiridos .....	XXXIV
Figura n.º 6 – Categoria dos inquiridos .....	XXXIV
Figura n.º 7 – Tempo de Serviço dos inquiridos .....	XXXIV
Figura n.º 8 – Local da colocação dos inquiridos.....	XXXV
Figura n.º 9 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações .....	XLIII
Figura n.º 10 – Modelo Global de Formação .....	XLIV
Figura n.º 11 – Modelo Sistémico de Formação .....	XLV
Figura n.º 12 – Portal da Formação Profissional .....	XLVI

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Análise estatística relativa à utilização de internet e computadores .....	36
Tabela n.º 2 – Análise estatística relativa à formação .....	37
Tabela n.º 3 – Análise estatística relativa ao e-Learning .....	38
Tabela n.º 4 – Estatística relativa às potencialidades do e-Learning .....	39
Tabela n.º 5 – Estatística relativa às vulnerabilidades do e-Learning .....	39
Tabela n.º 6 – Análise estatística relativa à utilização da ferramenta e-Learning .....	40
Tabela n.º 7 – Modalidades da formação profissional .....	I
Tabela n.º 8 – Princípios de Bolonha .....	III
Tabela n.º 9 – Potencialidades do e-Learning .....	IV
Tabela n.º 10 – Vulnerabilidades do e-Learning .....	V
Tabela n.º 11 – Sub-dimensões do e-Learning .....	VII
Tabela n.º 12 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa .....	X
Tabela n.º 13 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa .....	XII
Tabela n.º 14 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa .....	XIV
Tabela n.º 15 – Relação entre as questões da entrevista e as perguntas derivadas .....	XVI
Tabela n.º 16 – Análise das entrevistas realizadas no Comando da Doutrina e Formação .....	XXII
Tabela n.º 17 – Análise das entrevistas realizadas na Escola da Guarda .....	XXVIII
Tabela n.º 18 – Análise da entrevista realizada no Comando Territorial de Lisboa ....	XXXII
Tabela n.º 19 – Estatísticas totais da PQ7 .....	XXXVI
Tabela n.º 20 – Estatísticas totais da PQ8 .....	XXXVI

Tabela n.º 21 – Estatísticas totais da PQ13 .....	XXXVI
Tabela n.º 22 – Estatísticas totais da PQ17 .....	XXXVII
Tabela n.º 23 – Estatísticas totais da PQ18 .....	XXXVII
Tabela n.º 24 – Estatísticas totais da PQ9 .....	XXXVII
Tabela n.º 25 – Estatísticas totais da PQ10 .....	XXXVIII
Tabela n.º 26 – Estatísticas totais da PQ11 .....	XXXVIII
Tabela n.º 27 – Estatísticas totais da PQ12 .....	XXXVIII
Tabela n.º 28 – Estatísticas totais da PQ15 .....	XXXIX
Tabela n.º 29 – Estatísticas totais da PQ16 .....	XXXIX
Tabela n.º 30 – Estatísticas totais da PQ14 .....	XXXIX
Tabela n.º 31 – Estatísticas totais da PQ19 .....	XL
Tabela n.º 32 – Estatísticas totais da PQ20 .....	XL
Tabela n.º 33 – Estatísticas totais da PQ23.1 .....	XL
Tabela n.º 34 – Estatísticas totais da PQ23.2 .....	XLI
Tabela n.º 35 – Estatísticas totais da PQ23.3 .....	XLI
Tabela n.º 36 – Estatísticas totais da PQ23.4 .....	XLI
Tabela n.º 37 – Estatísticas totais da PQ23.5 .....	XLII
Tabela n.º 38 – Estatísticas totais da PQ23.6 .....	XLII
Tabela n.º 39 – Estatísticas totais da PQ23.7 .....	XLII

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES .....	I
APÊNDICE A – MODALIDADES DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	I
APÊNDICE B – PROCESSO DE FORMAÇÃO .....	II
APÊNDICE C – PRINCÍPIOS DO PROCESSO DE BOLONHA .....	III
APÊNDICE D – POTENCIALIDADES DO E-LEARNING.....	IV
APÊNDICE E – VULNERABILIDADES DO E-LEARNING.....	V
APÊNDICE F – MODELO CONCEPTUAL DE UM AMBIENTE DE E-LEARNING..	VI
APÊNDICE G – SUB-DIMENSÕES DO E-LEARNING .....	VII
APÊNDICE H – INQUÉRITO POR ENTREVISTA .....	VIII
APÊNDICE I – ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO .....	X
APÊNDICE J – ENTREVISTAS REALIZADAS NA ESCOLA DA GUARDA.....	XII
APÊNDICE K – ENTREVISTAS REALIZADAS AO COMANDANTE DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA .....	XIV
APÊNDICE L – RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DA ENTREVISTA E AS PERGUNTAS DERIVADAS .....	XVI
APÊNDICE M – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XVII
APÊNDICE N – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO .....	XXII
APÊNDICE O – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA ESCOLA DA GUARDA.....	XXVIII
APÊNDICE P – ANÁLISE DA ENTREVISTA RELAIZADA NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA .....	XXXII

APÊNDICE Q – RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO QUANTO À CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS .....	XXXIV
APÊNDICE R – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	XXXVI
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XLIII</b>
ANEXO A – DIMENSÕES DO E-LEARNING .....	XLIII
ANEXO B – MODELO GLOBAL DE FORMAÇÃO DA GNR.....	XLIV
ANEXO C – MODELO SISTÊMICO DE FORMAÇÃO DA GNR .....	XLV
ANEXO D – PORTAL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	XLVI

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS, E ACRÓNIMOS

### A

AM	Academia Militar
APA	American Psychological Association

### C

CARI	Comando de Administração e Recursos Internos
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CO	Comando Operacional
CTer	Comando Territorial

### D

DI	Destacamento de Intervenção
DT	Destacamento de Trânsito
DTer	Destacamento Territorial

### E

E	Entrevistado
EaD	Ensino à Distância
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
EEES	Espaço Europeu de Ensino Superior
EG	Escola da Guarda
EMGNR	Estatuto dos Militares da GNR

### G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

### I

IUM Instituto Universitário Militar

## **L**

LMS Learning Management Systems

LNFB Levantamento das Necessidades de Formação

LOGNR Lei Orgânica da GNR

## **M**

MAI Ministério da Administração Interna

MSF Modelo Sistémico da Formação

## **N**

NEP Norma de Execução Permanente

## **O**

OE Objetivos específicos

OG Objetivo Geral

## **P**

PAF Plano Anual de Formação

PD Pergunta derivada

PPF Portal da Formação Profissional

PP Pergunta de Partida

PQ Pergunta do Questionário

## **R**

RCFTIA Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

RGSGNR Regulamento Geral do Serviço da GNR

RH Recursos Humanos

## **S**

SEPNA Secção de Proteção da Natureza e do Ambiente

SForm Sistema de Formação

SIIC Secção de Informações e Investigação Criminal

SJ Secção de Justiça

SOTRP Secção de Operações Treino e Relações Públicas

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

SRH Secção de Recursos Humanos

SRLF Secção de Recursos Logísticos e Financeiros

SS Sala de Situação

## **T**

TIC Tecnologias da Informação e Comunicação

TPO Tirocínio para Oficiais

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), enquadra-se na estrutura curricular pertencente ao ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), estando subordinado ao tema: “A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa”.

A presente investigação tem como finalidade a aplicação das competências adquiridas ao longo dos anos na Academia Militar (AM), assim como fomentar a iniciativa, a criatividade, a autonomia e desenvolver a capacidade em lidar com questões complexas em situações novas (Academia Militar, 2015).

Assim, a presente investigação visa determinar a importância da implementação do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR. A GNR ao longo dos anos, tem vindo a apresentar interesse em implementar um sistema de e-Learning mais abrangente, de forma a aproveitar e a potenciar a utilização dos equipamentos e redes móveis facilitadores da interação da entidade formadora, dos docentes e dos discentes (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2018a). A ferramenta de estudo já se encontra presente em alguns cursos ministrados na Instituição, embora não seja de forma integral. Deste modo, o objeto de estudo centra-se na análise da importância do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR, tendo como estudo de caso o Comando Territorial (CTer) de Lisboa.

Dado que as organizações estão em constantes mudanças devido à concorrência e à crescente exigência a nível nacional e internacional, é necessário acompanhá-las para conseguir alcançar determinados objetivos. Nesta senda, a formação é um dos grandes desafios que as organizações atualmente enfrentam, uma vez que os recursos humanos são um fator preponderante no sucesso de uma organização. Por outro lado, a competição é uma realidade atual das organizações e, para que estas obtenham vantagem competitiva no mercado, necessitam que os seus recursos humanos possuam uma formação qualificada, existindo grande necessidade de capacidades e qualidades técnicas a este nível (Jamba, 2018).

Segundo Carvalho (2016), ao longo dos anos a visão das empresas sobre a formação adotou díspares formas e perspetivas de importância, tendo sido abandonado gradualmente o conceito de investimento sem retorno, passando a ser encarada como um investimento a médio e longo prazo com resultados visíveis e significativamente positivos.

Numa organização a elevada competência profissional e qualidades técnicas dos trabalhadores constituem o cerne para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Consequentemente, a formação constitui o elemento primordial para capacitar os recursos humanos de uma organização e, por conseguinte, deve ser encarada como um investimento necessário e um catalisador das potencialidades de uma instituição. Assim sendo, para que o sucesso organizacional seja alcançado, as organizações necessitam de trabalhadores com elevadas competências e capacidades (Jamba, 2018).

Além disso, ao longo dos anos as organizações verificaram que, para que os seus trabalhadores desempenhassem as suas funções de forma eficiente e eficaz era necessário apostar na sua formação contínua, de forma a atualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos adquiridos na formação inicial (Carvalho, 2016).

Segundo a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, na sua alínea d) do n.º 1 do artigo 71º um dos deveres do empregador público consiste em promover ao trabalhador formação profissional.

Devido às exigências do mercado, as organizações promovem cada vez mais a formação profissional, e não porque está estipulado por lei, mas sim para motivar os trabalhadores e melhorar o seu rendimento de trabalho, levando a um maior crescimento e desenvolvimento (Jamba, 2018).

Posto isto, é imperativo implementar novos programas destinados a “promover a formação profissional contínua, dirigidos às empresas, aos especialistas de formação e de recursos humanos, aos representantes dos empregadores e dos trabalhadores, procurando dinamizar a conceção da formação e proporcionar boas práticas de formação profissional contínua” (Sousa & Cordeiro, 2015, p. 61).

Ao longo dos anos, devido ao desenvolvimento tecnológico, surgiram novas metodologias de ensino. O Ensino à Distância (EaD)<sup>1</sup>, que é um dos grandes exemplos dessas novas metodologias, promoveu um maior contacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)<sup>2</sup> com a educação e a formação. O e-Learning surge como uma variante desta modalidade, consistindo “num processo de ensino-aprendizagem centrado no aluno, com recurso a ambientes virtuais que, quer aplicado isoladamente, quer combinado com o ensino presencial, constitui uma ferramenta de elevado potencial no âmbito da educação e da formação nas organizações e a título individual” (Sousa, 2011, p. 1).

---

<sup>1</sup> Processo de aprendizagem em que professores e alunos encontram-se separados espacial e/ou temporalmente.

<sup>2</sup> Recursos tecnológicos que proporcionam um novo modo de comunicação.

Atualmente, o mercado relacionado com esta ferramenta de aprendizagem encontra-se num exponencial crescimento e desenvolvimento, considerado inclusive um fenómeno de impacto mundial. Nesta senda, constata-se um incremento do investimento nesta tipologia de ensino tendo em vista aprimorar e potencializar os recursos materiais e humanos das organizações (Custódio, 2018).

A GNR possui diversas atribuições e áreas de atuação, pelo que exige a especialização dos seus militares através da formação, para que cumpra a sua missão.

Desta forma, a GNR possui Unidades e Órgãos ligados à formação, sendo os principais órgãos responsáveis pela formação o Comando de Doutrina e Formação (CDF), tendo este como missão assegurar “o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da doutrina e da formação do efetivo da Guarda”<sup>3</sup>, e a Escola da Guarda (EG), que “é uma unidade especialmente vocacionada para a formação moral, cultural, física, militar e técnico-profissional dos militares da Guarda e ainda para a atualização, especialização e valorização dos seus conhecimentos”<sup>4</sup>.

O sistema de formação da GNR integra a ferramenta de aprendizagem e-Learning traduzida no complemento dos suportes tradicionais de formação. A ferramenta de ensino é considerada fundamental e essencial, em conformidade com a palestra ministrada no Instituto Universitário Militar (IUM). Além disso, foi ainda referida a importância do e-Learning, sendo descrito como um desafio para o futuro, sendo recomendado o acompanhamento do mesmo com mecanismos específicos que permitam a evolução do sistema, de forma a otimizar a gestão dos recursos humanos<sup>5</sup>.

Neste contexto, considerando a importância da formação dentro da instituição, pretende-se analisar o impacto do e-Learning na formação dos militares da GNR, procurando identificar aspetos positivos e negativos que possam influenciar uma possível implementação desta ferramenta na formação da instituição.

A linha orientadora desta investigação é a Pergunta de Partida (PP), pois permite que o investigador apresente as suas intenções quanto à investigação (Bryman, 2016). Deste modo, a PP desta investigação materializa-se na seguinte questão: **De que forma o e-Learning influencia a formação contínua dos militares da GNR?**

---

<sup>3</sup> Cfr. n.º 1 do art.º 34.º da Lei Orgânica da GNR (LOGNR).

<sup>4</sup> Cfr. n.º 1 do art.º 45.º da LOGNR.

<sup>5</sup> Palestra realizada dia 15 de novembro de 2017, alusiva à temática da formação, contando com a presença dos representantes dos ramos das Forças Armadas e da GNR, nomeadamente o Major-General Dias Pascoal, Comandante do CDF.

A PP acima expressa visa atingir o Objetivo Geral (OG) do estudo, uma vez que o “objetivo de estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (Batista & Sousa, 2011, p. 26). Desta forma, o OG consiste em determinar a importância do e-Learning para a formação contínua dos militares da GNR. Deste modo, para atingir o OG surgem os Objetivos Específicos (OE), que evitam desvios da investigação uma vez que são de carácter mais concreto e “têm função intermédia” (Provdanov & Freitas, 2013, p. 124), por conseguinte os OE são os seguintes:

- **OE1:** Caraterizar a importância da formação contínua na GNR;
- **OE2:** Identificar e analisar as consequências do e-Learning na formação contínua da GNR;
- **OE3:** Identificar o impacto do recurso às novas tecnologias na formação contínua dos militares da GNR.

Relativamente à estrutura da presente investigação, esta é composta por 5 capítulos, onde são explanados os conteúdos de forma lógica e articulada.

Os primeiros três capítulos dizem respeito à revisão da literatura, onde são explanados os principais conceitos relativos ao tema em estudo. Neste sentido, o primeiro capítulo é referente à formação, abordando o conceito de formação da perspectiva de diversos autores. Desta forma, explica a atual importância da formação, bem como os diferentes tipos que existem. Apresenta a formação profissional, explicando o processo de formação e, por fim, trata o processo de Bolonha.

O segundo capítulo destina-se, numa primeira instância, à apresentação dos principais conceitos de e-Learning, abordando as suas vantagens e desvantagens. Para compreender melhor esta temática, será analisado o modelo conceptual de um ambiente e-Learning para que se possa compreender o seu envolvente. Deste modo, torna-se necessário debater as dimensões desta ferramenta, a problemática da sua implementação e ainda analisar o Sistema de Gestão de Aprendizagem.

O terceiro capítulo tem por fim a formação na GNR, em particular a formação contínua com recurso ao e-Learning. Desta forma são apresentados os tipos de formação da Instituição, e explicado o atual Sistema de Formação da GNR. Por fim, são abordadas as práticas de formação contínua com recurso ao e-Learning na Instituição.

O quarto capítulo explica a metodologia utilizada e os respetivos procedimentos de análise e recolha de dados, e ainda a descrição dos materiais e instrumentos aplicados neste estudo.

No quinto e último capítulo, são apresentados os dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito por questionário e realizada a respetiva análise e discussão.

Posteriormente, são apresentadas as conclusões onde se responde à PP levantada, e ainda a comparação dos resultados com os conceitos da revisão da literatura. Por último as recomendações para futuras investigações.

Este RCFTIA foi redigido em conformidade com a Norma de Execução Permanente (NEP) para a realização de trabalhos científicos da AM (Academia Militar, 2016).

# CAPÍTULO 1 – A FORMAÇÃO

## 1.1. A Formação

A aquisição de conhecimento é inata, iniciando com a interação das pessoas e com o que as rodeia, particularmente com a convivência com outros indivíduos. Segundo Ferretti (2008, p. 648), “a formação de uma pessoa resulta, assim, em grande parte, de processos de socialização que ocorrem durante toda a vida”.

A formação consiste num processo formal ou informal tendo como fim último a obtenção de conhecimentos, atitudes e comportamentos para o desenvolvimento pessoal ou organizacional (Bilhim, 2006). Segundo Câmara et al. (2003), a formação tem como grande objetivo gerar mais-valias para a organização através da maximização da eficácia organizacional e do desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, aborda-se o conceito de formação profissional, uma vez que esta deve ser desenvolvida de forma “permanente, coerente e integrada, de modo a preencher a lacuna entre o potencial de ação e as competências reais exigidas no local de trabalho” (Sousa & Cordeiro, 2015, p. 62). A formação permite a aquisição de um amplo conjunto de competências aplicáveis em contexto de trabalho, pelo que a torna numa das principais ferramentas de desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) (Rego et al., 2015). Desta forma, a formação profissional divide-se em duas modalidades<sup>6</sup>: formação inicial e formação contínua (Cruz, 1998).

Segundo Cardim (2005), a formação inicial ou qualificação diferencia-se da formação contínua, uma vez que a primeira trata da preparação inicial de jovens e adultos, ativos ou não, para o exercício de uma profissão, enquanto que a segunda visa o aperfeiçoamento das capacidades e competências dos trabalhadores de uma organização. A formação profissional contínua tem uma elevada importância, uma vez que permite “ao indivíduo novas oportunidades de emprego e maior estabilidade/adaptabilidade no emprego que possui” (Sousa & Cordeiro, 2015, p. 62). Segundo Tomás et al. (2011, p. 26), a formação contínua “engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial” de forma a existir uma “adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos”, e ainda “permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

---

<sup>6</sup> Ver Apêndice A.

Segundo Caetano e Vala (2007) “numa reflexão sobre formação é inevitável a utilização de dois conceitos que embora interligados, referem-se a realidades diferentes: a formação propriamente dita e a aprendizagem” (p. 329). Desta forma, a formação visa a preparação de um instrumento facilitador da aprendizagem, enquanto que a aprendizagem é um processo longo e demorado, do qual o conhecimento é produzido através da modificação da experiência (Caetano & Vala, 2007). Rosenberg (2006), refere que a formação diz respeito ao modo como a informação é partilhada, afirmando que suporta a aprendizagem, sendo esta a maneira como cada pessoa processa e organiza a informação individualmente e a transforma em conhecimento.

Portanto, a formação é considerada uma resposta que as organizações podem optar para promover a aprendizagem, uma vez que esta, é um método pelo qual os indivíduos produzem novos conhecimentos, capacidades e habilidades (Armstrong, 2009; Rosenberg, 2002). No que diz respeito ao domínio do indivíduo e ao domínio organizacional, a aprendizagem ocorre no primeiro e a formação no segundo (Lopes & Picado, 2010).

## **1.2. Importância da Formação**

As diversas transformações socioeconómicas e técnico-organizacionais levam à crescente importância da formação contínua. A exigência do mercado é cada vez maior, a globalização da economia e o aumento da concorrência forçam as organizações a uma adaptação da oferta face às necessidades dos clientes, relativamente à diversidade, qualidade e quantidade de produtos e inovação (Kovács, 2005; Parente, 2003). A formação contínua e a aprendizagem no trabalho têm assim uma grande importância, uma vez que, são instrumentos fundamentais para que a melhoria das competências dos RH seja verificada (Kovács, 1999; Parente, 2003). Segundo Cardim (2012, p. 1), a formação nas organizações tem um grande peso no que diz respeito a “melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos” e ainda “responder a problemas e falhas de execução dos trabalhos”.

No Reino Unido foi desenvolvido um estudo sobre RH, com o objetivo de determinar o motivo que levava as organizações inglesas a investir na formação, tendo chegado à conclusão que as razões deste investimento residiam na falta de competências específicas e adequadas para alcançar os objetivos estratégicos da organização. No mesmo estudo, a formação é descrita como um instrumento facilitador do processo de mudança, uma vez que, promove o desenvolvimento de competências para alcançar os objetivos organizacionais (Caetano & Vala, 2007).

Os mesmos autores (2007) atribuem funções de elevada importância à formação. A primeira função diz respeito ao modo como a formação corrige as deficiências das competências das organizações, uma vez que atua com um caráter corretivo e não tanto preventivo. A segunda identifica a formação como um elemento estimulante da mudança. A terceira, faz da formação uma ferramenta que implementa a competitividade dentro da organização, gerando o aumento das capacidades e competências dos trabalhadores. Assim, constata-se que a formação é uma ferramenta indispensável para que as organizações atinjam os objetivos estratégicos.

Em suma, a formação desempenha várias funções dentro de uma organização, porém, em qualquer das funções existe um “reconhecimento inquestionável da importância da formação” (Caetano & Vala, 2007, p. 334).

### **1.3. Tipos de Formação**

As organizações, dependendo dos seus objetivos, adotam diversos tipos de formação, bem como diferentes métodos e técnicas. Segundo Câmara et al. (2003) os tipos de formação são os seguintes: a formação de integração e orientação, a formação técnica funcional, a formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis, a formação para o desenvolvimento grupal, a formação no cargo ou *on the job*, a formação para o desenvolvimento pessoal e o apoio e ações de autodesenvolvimento.

A formação de integração e orientação diz respeito à formação inicial e tem como objetivo a integração do indivíduo, ou seja, proporciona ao indivíduo competências sociais essenciais para a sua adaptação à organização o mais rápido possível, de forma a desempenhar as suas tarefas corretamente.

A formação técnica funcional tem como objetivo a atualização do indivíduo, de modo a que este melhore os seus conhecimentos e aptidões técnicas para que o desempenho do seu trabalho aumente.

A formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis está associada às condutas que a organização quer que o indivíduo possua, e para tal, é necessário que haja formação com vista à modificação ou desenvolvimento dos comportamentos considerados adequados pela organização.

A formação para o desenvolvimento grupal tem como finalidade promover o trabalho em equipa e aumentar as relações interpessoais.

A formação no cargo ou *on the job* desenrola-se ao mesmo tempo que o indivíduo desempenha as suas tarefas diárias, habilitando o mesmo a realizar novas tarefas ou a utilizar as novas tecnologias para realizar as suas tarefas habituais.

A formação para o desenvolvimento pessoal baseia-se no próprio indivíduo. Foca-se no seu desenvolvimento pessoal e social, de forma a torná-lo melhor profissional.

O apoio e ações de autodesenvolvimento partem da organização, para que o indivíduo tenha a iniciativa de frequentar cursos ou programas complementares.

Em síntese, cabe a cada organização escolher o tipo de formação que se adequa aos seus objetivos e necessidades, que origine os melhores resultados e produza um maior desenvolvimento organizacional.

#### **1.4. Processo de Formação**

As organizações que trabalham para melhorar o desempenho profissional dos seus trabalhadores desenvolvem um processo de desenvolvimento das suas ações formativas (Camara et al., 2003).

O processo de formação<sup>7</sup> é composto por cinco fases: estabelecimento da orientação geral, o Levantamento das Necessidades de Formação (LNF), o plano de formação, o desenvolvimento da ação formativa e o controlo da ação formativa (Cardim, 2012).

O estabelecimento da orientação geral, vai desde o pré-diagnóstico à explicitação da política de formação. Em primeiro lugar estabelece a orientação geral da ação formativa. De seguida procede-se ao estudo da organização traduzido na análise da política de formação implementada tendo em vista a discussão das linhas orientadoras da ação formativa. Esta fase inclui também a decisão da hierarquia sobre os limites e a dimensão geral da ação bem como a “afetação de recursos à formação e aos trabalhos técnicos a realizar para a análise da organização tendo em vista a transformação das políticas em objetivos mais concretos” (Cardim, 2012, p. 16).

A segunda fase, contempla a aplicação de inquéritos à organização. É nesta fase que se determinam todas as fases subsequentes de todo o processo, realçando a definição de objetivos pedagógicos e os critérios fundamentais para a avaliação dos resultados (Cruz, 1998). Segundo Cardim (2012, p. 17) o LNF deve consistir na “definição das necessidades concretas de formação, a sua localização profissional e orgânica e a respetiva extensão e profundidade” para que seja possível posteriormente elaborado o plano de formação.

---

<sup>7</sup> Ver Apêndice B.

O plano de formação materializa-se na elaboração da proposta de ação formativa tendo em conta as políticas e necessidades de cada organização. Segundo Cardim (2012, p. 17), o “relatório de necessidades de formação deve (...) integrar um conjunto de propostas fundamentadas na análise realizada” e devem ter em conta a política de formação. Nesta fase, o plano de formação tem de ser aprovado pela direção-geral, assim como o respetivo orçamento e a decisão sobre quem vai participar nas ações.

Na quarta fase, ocorre o desenvolvimento da ação formativa, ou seja, é a concretização da ação formativa, que inclui, para além da execução, a preparação da mesma, isto é, a “definição de programas e, (...) todo o trabalho de definição do software formativo que as ações implicam”. A última fase diz respeito ao controlo da ação formativa e à sua avaliação, obtendo um *feedback* sobre a ação que pode ou não, conduzir a um novo plano ou a um novo LNF, dependendo sempre da decisão da direção-geral (Cardim, 2012, p. 17).

Posto isto, segundo o mesmo autor (2012) é possível o processo de formação ocorrer de duas formas. Nas organizações que nunca são estudadas, o ciclo realiza-se de forma global e completa, enquanto que nas organizações que são analisadas regularmente, o ciclo pode ser realizado de forma parcial, como por exemplo, ser retirada a fase de LNF.

## **1.5. Processo de Bolonha**

Devido à crescente importância da formação, esta constitui uma preocupação da Comissão Europeia. Face à necessidade de uma maior cooperação e mobilidade dentro dos países europeus, a 25 de maio de 1998, foi assinada a Declaração de Sorbonne<sup>8</sup>, por forma a garantir que as qualificações seriam reconhecidas no mercado de trabalho e que seria assegurada a mobilidade dos estudantes do ensino superior, bem como do corpo docente das instituições de ensino superior (Teixeira, 2012).

Neste sentido, tendo como objetivo a criação de um Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), a 19 de junho de 1999, foi assinada a Declaração de Bolonha por 29 países europeus<sup>9</sup> (Dalcin, 2011). Foram diversos os princípios<sup>10</sup> do Processo de Bolonha, dos quais se destacam a criação de uma sistema de graus comparáveis e de fácil compreensão por todos os países, a redução dos anos e de créditos para obtenção de grau académico, levando a uma

---

<sup>8</sup> Assinada pelos Ministros de França, Alemanha, Reino Unido e Itália.

<sup>9</sup> Áustria, Bélgica, República Checa, Bulgária, Estónia, Dinamarca, França, Finlândia, Alemanha, Hungria, Grécia, Irlanda, Islândia, Letónia, Itália, Luxemburgo, Lituânia, Países Baixos, Malta, Polónia, Noruega, Romênia, Portugal, Eslovénia, Eslováquia, Suécia, Espanha, Reino Unido e Suíça.

<sup>10</sup> Ver Apêndice C.

reforma intensa no ensino superior e a introdução de ECTS<sup>11</sup> (*European Credit Transfer and Accumulation System*) (Zacarias & Vieira, 2013).

Segundo Simão et al. (2005), devido à Declaração de Bolonha, em março de 2000, o Conselho Europeu de Lisboa traçou como objetivo a criação de uma União Europeia com capacidade de autossustentação e com uma maior coesão social a nível da educação, da formação e do emprego.

Em 2006, as recomendações feitas pelo Processo de Bolonha, começaram a ser legisladas em Portugal, sendo visíveis as alterações no início do ano letivo seguinte em diversos cursos e instituições de ensino superior. Posteriormente, em janeiro de 2010, de forma a reforçar a implementação do Processo de Bolonha em Portugal, o Governo assinou com todas as instituições de ensino superior<sup>12</sup> um contrato de confiança, com a finalidade de desenvolver um “sistema binário<sup>13</sup> do ensino superior, nas diferentes áreas de formação, a crescente qualificação dos docentes, o reforço do sucesso escolar, a cooperação internacional, a abertura à sociedade, bem como a rápida expansão dos níveis de qualificação superior” (Zacarias & Vieira, 2013, p. 140).

---

<sup>11</sup> Sistema de pontos desenvolvido pela União Europeia que visa facilitar a leitura e comparação dos programas de aprendizagem dos diferentes países europeus.

<sup>12</sup> Universidades e Institutos Superiores.

<sup>13</sup> Existência de universidades e institutos politécnicos.

## CAPÍTULO 2 – O E-LEARNING

### 2.1. O e-Learning

O EaD teve a sua origem no ano de 1840 com atividades de ensino via correspondência. Em 1858 teve início o programa de ensino internacional por correspondência da Universidade de Londres, e em 1918 surgiu criação do programa de ensino por correspondência na Austrália, tendo evoluído com o aparecimento do áudio e outras tecnologias do século XX (Silva, 2016).

O e-Learning, segundo Rosenberg (2001), é um conjunto de soluções disponibilizadas pelas tecnologias da internet, que potenciam o conhecimento e o desenvolvimento do indivíduo. A designação vulgarmente utilizada em português é ensino à distância, que segundo diversos autores, inclui outras formas de ensino que não se incluem na denominação inglesa, como por exemplo os cursos por correspondência, a televisão e as cassetes de vídeo. Assim sendo, Rosenberg (2002) afirma que o e-Learning é uma modalidade de EaD, mas o EaD não é e-Learning.

Os conceitos de e-Learning são inúmeros, variando segundo autores e instituições. Segundo Gomes (2005), Machado (2001), Rigou et al. (2004) e Rosenberg (2002), o e-learning está totalmente relacionado com a Internet. Rosenberg (2002, p. 24) afirma que “o maior crescimento na internet e a área que se provará um dos maiores agentes de mudança será o e-Learning”. Em conformidade com Paulsen (2002, p. 21), o e-Learning é um “tipo de aprendizagem interativa, no qual o conteúdo de aprendizagem se encontra disponível online, estando assegurado o *feedback* automático das atividades de aprendizagem do estudante”. Machado (2001, p. 5) considera-o como a “utilização das tecnologias de Internet para fornecer à distância um conjunto de soluções para o aperfeiçoamento ou a aquisição de conhecimentos e da aplicabilidade prática dos mesmos, com resultado na vida de cada um”.

O aluno tem um papel muito importante, pois é o objeto central do processo de ensino, existindo uma interatividade e uma separação física e temporal do e-Learning. Realça-se também, a importância da possibilidade da utilização de vários recursos de diferentes tecnologias, o que promove um enriquecimento ao ambiente de e-Learning, pela variedade de meios de comunicação que utiliza (Khan, 2009). Neste sentido, Clark (2009), afirma que a eficácia instrucional depende dos métodos utilizados e não do meio utilizado, atribuindo

três características específicas aos cursos ministrados através de computadores: dupla modalidade<sup>14</sup>, movimento<sup>15</sup> e simulação<sup>16</sup>.

O campo de atuação do e-Learning é na internet, que é o meio de comunicação por excelência da atualidade, sendo uma componente bastante ativa e presente no quotidiano da vida humana (Cruz, 2014).

Na mesma linha de pensamento, surge o b-Learning, ou modelo misto, que consiste num método de ensino-aprendizagem que para além do EaD, caracteriza-se pela possibilidade de interação presencial entre os indivíduos (Gomes, 2009). De acordo com Miranda (2009, p. 21) “é um regime misto em que parte dos cursos ou da formação é feita em presença e a outra à distância (...) e onde a percentagem de cada uma destas componentes pode variar de curso para curso”, sendo este método já muito utilizado pelas universidades portuguesas.

As universidades apostam cada vez mais na oferta dos cursos de e-Learning ou b-Learning, de forma a garantir que os indivíduos que não têm oportunidade de ter aulas presenciais, continuem os seus estudos. De acordo com Figueiredo (2009, p. 34), “um dos efeitos previsíveis da reforma de Bolonha, é que (...) uma parcela significativa das populações que hoje frequentam o ensino superior tenderão a ficar disponíveis para soluções de educação presencial a tempo inteiro” principalmente quando as escolas se encontram “distantes dos seus locais de emprego”.

Aplicando o e-Learning à formação profissional, Miranda (2009, p. 21) assegura que “é no mundo empresarial onde este modo de ensinar e aprender tem tido mais recetibilidade” pois é uma “resposta adequada às necessidades de formação e de desenvolvimento profissional da população adulta”. O e-Learning consiste numa ferramenta catalisadora das potencialidades da organização, capacitando-a com habilidades que lhe permitem obter vantagem competitiva.

São inúmeras as potencialidades e poucos os inconvenientes apontadas ao e-Learning por aqueles que estudam esta temática (Chute et al., 1999; Khan, 1997; Learnframe, 2001; Rosenberg, 2001). É possível “identificar um conjunto<sup>17</sup> de vantagens e desvantagens para o aluno, para o professor e para a instituição” (Lima & Capitão, 2003, p. 64). Segundo Machado (2010, p. 41), um processo de e-Learning bem desenvolvido irá apresentar diversas vantagens para o formando e para o formador, tais como “a disponibilidade e flexibilidade

---

<sup>14</sup> Capacidade de fornecer conteúdos por meio visual e auditivo.

<sup>15</sup> Capacidade de fornecer conteúdos visuais em formatos dinâmicos, como animação ou vídeo.

<sup>16</sup> Capacidade de apresentar ambientes que respondem de forma dinâmica, e dentro de algumas regras, às respostas dos utilizadores.

<sup>17</sup> Ver Apêndice D e E.

de ensino, a eliminação da dispersão geográfica” e permite que “o aluno descubra um novo mundo através das tecnologias de informação e comunicação”. Caridade (2012, p. 61) conclui que as organizações têm dificuldade, devido à dispersão geográfica, em implementar formação pelo método tradicional, afirmando que “o e-Learning veio possibilitar a continuidade da formação permanente dos seus trabalhadores, em maior escala e com redução de custos” e permitiu que muitos indivíduos, por motivos de dispersão geográfica, “não lhes era permitido frequentar ações de formação o passarem a fazer, com toda a comodidade, no seu local de trabalho, seguindo um horário flexível”, permitindo “aumentar a motivação, a autonomia e a independência (...) na busca do conhecimento”.

Para além de todas as potencialidades e vulnerabilidades referidas anteriormente, existem ainda outras apontadas por diversos autores. Algumas das potencialidades são, a diminuição/redução dos custos (transportes, aulas, formadores, alimentação), a economia de tempo, o facto do conteúdo poder ser reutilizado e atualizado com grande facilidade e rapidez, o ensino é à medida da disponibilidade do aluno, a disponibilidade permanente dos conteúdos da formação, a redução do tempo necessário para o formando, a possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo, a diversificação da oferta de cursos e o desenvolvimento de capacidades de autoestudo e autoaprendizagem.

Por outro lado, as vulnerabilidades apontadas são: a necessidade de possuir conhecimentos tecnológicos básicos, a dificuldade e falta de preparação dos formadores, a falta de contacto direto entre formador e formando, a redução de confiança, a necessidade de maior esforço para motivar os alunos, a maior responsabilidade colocada no aluno, não gera reações imprevistas e imediatas e exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno (Caridade, 2012; Chute et al., 1999; Machado, 2010; Rosenberg, 2006; Rosenberg, 2002).

## **2.2. Modelo conceptual e dimensões de um ambiente e-Learning**

A evolução das TIC<sup>18</sup> promove oportunidades para criar e desenvolver ambientes de aprendizagem, centrados no aluno, interativos e simples de empregar (Khan, 2009).

A Figura n.º 3<sup>19</sup> apresenta o modelo conceptual de um ambiente ideal de e-Learning. Segundo Lima e Capitão (2003, p. 59), o modelo é semelhante ao utilizado nos centros de atendimento a clientes, uma vez que, assegurar e satisfazer as necessidades do aluno é

---

<sup>18</sup> Internet e novos desenvolvimentos na ciência da aprendizagem.

<sup>19</sup> Ver Apêndice F.

garantir “a chave para o sucesso”. Deste modo, no centro das experiências educativas está o aluno, e a rodeá-lo estão uma variedade de recursos, tais como: grupos de discussão, professores, biblioteca digital, correio eletrónico, *internet* e *web*, conteúdos de aprendizagem, outros alunos, projetos de alunos, mecanismos de avaliação e outras comunidades de aprendizagem. Segundo os mesmos autores (2003) outros itens poderiam fazer parte da lista de recursos, por exemplo o *chat*, a videoconferência ou outros que sejam necessários, consoante as necessidades dos alunos e dos objetivos que se pretendam atingir.

Os alunos são o objeto principal da aprendizagem, pelo que devem dispor de formas de comunicação assíncronas<sup>20</sup> e síncronas<sup>21</sup> de modo a comunicarem com os professores, formadores ou outros alunos. As formas de comunicação utilizadas dependem muito da pessoa que está a aprender, uma vez que, os indivíduos mais tímidos e reflexivos, necessitam de tempo para refletir, pesquisar informação extra de forma a revelar e clarificar os aspetos mais importantes, levando a que prefiram as comunicações assíncronas. Os trabalhadores-estudantes e os indivíduos que utilizam o inglês como língua secundária em discussões e debates também preferem este método referido anteriormente (Lima & Capitão, 2003).

Um bom ambiente de aprendizagem pode ser criado não apenas com os aspetos enunciados anteriormente, mas também com muitos outros fatores, onde alguns se podem interrelacionar e outros são independentes (Khan, 2009). O mesmo autor (2009) elaborou um modelo de e-Learning em oito dimensões<sup>22</sup>: pedagógica, técnica, desenho da interface, avaliação, gestão, apoio pedagógico, ética e institucional.

A dimensão pedagógica está associada ao ensino e à aprendizagem. Visa fatores como objetivos, abordagem pedagógica, audiência, métodos e estratégias, conteúdos, organização dos conteúdos e meios tecnológicos.

A dimensão técnica refere-se à análise da infraestrutura essencial ao ambiente e-Learning. Abrange o planeamento da infraestrutura, o equipamento e as aplicações.

O desenho da interface corresponde a toda a imagem do ambiente de e-Learning, ou seja, ao desenho de página *web* e do *site*, o desenho dos conteúdos, a usabilidade e a navegação.

---

<sup>20</sup> Ferramentas consideradas desconectadas do momento real e/ou atual, ou seja, não é necessário que os alunos e professores estejam conectados ao mesmo tempo para que as tarefas sejam concluídas, por exemplo o correio eletrónico e grupos de discussão.

<sup>21</sup> Ferramentas em que é necessária a participação do aluno e professor no mesmo instante e no mesmo ambiente, por exemplo *chat* e videoconferência.

<sup>22</sup> Ver Anexo A. As sub-dimensões do modelo em análise encontram-se no Apêndice G.

A avaliação refere-se não só à avaliação dos alunos, mas também da instrução dada e do ambiente de aprendizagem.

A gestão corresponde à distribuição da informação e à manutenção do ambiente de aprendizagem.

O apoio pedagógico visa uma análise cuidadosa ao apoio em linha e aos recursos que são exigidos para estimular a aprendizagem.

A dimensão ética refere-se a fatores relacionados com a diversidade social e cultural, geográfica, a diversidade de alunos, a etiqueta, a acessibilidade de informação e legalidade.

A dimensão institucional diz respeito aos serviços administrativos e académicos<sup>23</sup>, e de apoio ao aluno<sup>24</sup>.

### **2.3. Learning Management System**

O e-Learning foi desenvolvido inicialmente “como um modelo autodidático individual” (Clark, 2009, p. 242) no entanto, tem vindo ao longo dos tempos retirar vantagens das infraestruturas tecnológicas que possibilitam a interligação e a comunicação dos participantes nos processos de formação através das redes de comunicação. Neste sentido, as tecnologias referem-se a “um conjunto enorme de recursos que vão desde o correio eletrónico, mais tradicional, até às tecnologias dos Learning Management Systems (LMS)” (Lagarto & Andrade, 2009, p. 57).

Os LMS<sup>25</sup> definem-se como produtos de *software* que tratam da difusão da formação. Os LMS incluem diferentes funcionalidades que asseguram o apoio administrativo, a gestão dos indivíduos, dos formandos e dos conteúdos. Ainda que se encontrem algumas diferenças nos LMS, de uma forma geral, cuida dos variados cursos, regista a entrada dos intervenientes, faculta os conteúdos consoante as orientações do gestor, possibilita a interação e comunicação entre os indivíduos através de formas de comunicação síncrona e assíncrona, controla o progresso dos indivíduos, registando o tempo de permanência gerando regularmente relatórios de gestão (Lagarto & Andrade, 2009).

A utilização dos LMS proporciona o aumento de trabalho colaborativo e a interação dos indivíduos, aumenta a motivação e o interesse pelas tarefas, favorecendo o desenvolvimento de competências e capacidades, nas TIC (Lima & Capitão, 2003).

---

<sup>23</sup> Admissões, marketing e emissão de certificados.

<sup>24</sup> Pré-inscrição, informação sobre o curso, registo e pagamento.

<sup>25</sup> Em português a sigla LMS traduz-se para Sistema de Gestão de Aprendizagem.

As plataformas mais populares são o Moodle, *Sakai* e *BlackBoard*. O Moodle é a plataforma mais utilizada em Portugal, é gratuita e foi desenvolvida em regime de *open-source*<sup>26</sup>, que permite a criação e a gestão de ambientes de aprendizagem. O *Sakai* é de colaboração livre, distribuída e desenvolvida também em *open-source*, que através de um conjunto de ferramentas de e-Learning como portfólios, cursos *online* e projetos, permite um ambiente de aprendizagem colaborativo. A *BlackBoard* é uma plataforma comercial, tem participação da *Microsoft*, e tem grande introdução no meio académico. Não apresenta grande procura como as anteriores devido ao seu custo de licenciamento e ao amadurecimento das soluções *open-source* (Alves, 2010).

Posto isto, o mesmo autor (2010, p. 20) afirma que um LMS é apenas uma aplicação provida de capacidade para “agendar, gerir, disponibilizar e acompanhar o decorrer dos cursos de e-learning”, onde a informação é disponibilizada consoante os resultados do formando.

---

<sup>26</sup> Terminologia utilizada para designar plataformas de acesso livre, por parte dos seus utilizadores.

## **CAPÍTULO 3 – A FORMAÇÃO E O E-LEARNING NA GNR**

### **3.1. A Formação contínua na GNR**

A formação na GNR tem um papel essencial, uma vez que, o serviço prestado pela Instituição é garantido pelos militares, tornando-se claro a elevada importância da aquisição e manutenção de conhecimentos, capacidades e competências específicas para o desempenho da função policial (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2010). Segundo as Bases Gerais da Formação da GNR (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2008a, p. 1-1) a formação define-se como um “conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos, de competências técnico profissionais, de atitudes e formas de comportamento” que são necessários e “exigidos para o exercício das funções próprias do militar, nas mais diversas áreas de atuação, permitindo assim a prossecução dos objetivos estratégicos, no âmbito da Missão Geral da GNR”. Devido à relevância da formação, esta deve ser vista como um recurso estratégico, útil para atingir os objetivos definidos, tais como preparar o militar para um melhor desempenho da sua função, melhorar a qualidade de serviço prestado à sociedade, melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências (GNR, 2008a).

O modelo de formação da GNR divide a formação em Formação de Base ou Inicial e Formação Contínua. A primeira garante a formação elementar indispensável para fazer face aos requisitos mínimos, para aceder a qualquer cargo na GNR, no respetivo nível de admissão. A segunda tem como objetivo garantir a formação necessária ao desempenho, com vista ao aperfeiçoamento e atualização das competências adquiridas anteriormente e, o desenvolvimento de competências para a obtenção de uma especialização ou promoção, (GNR, 2010).

Segundo o Plano Anual de Formação de 2019 (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2019a) a formação na GNR decorre enquadrada nas seguintes modalidades: Inicial, Promoção, Especialização e Qualificação e Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização.

A formação inicial, complementando a definição anterior, visa garantir a preparação do militar bem como dos conhecimentos técnico profissionais para o ingresso na GNR ou para o exercício de funções em categoria superior.

A formação de promoção tem como objetivo habilitar os militares e os civis para desempenhar funções de nível e responsabilidade superiores, o que consiste no acesso ao posto imediato.

A formação de especialização e qualificação destina-se para que os militares e civis obtenham ou melhorem os seus conhecimentos técnico-profissionais, de forma a habilitá-los para o exercício de funções setoriais, para as quais são exigidos conhecimentos específicos.

A formação contínua de aperfeiçoamento e atualização diz respeito a toda a formação que é ministrada na unidade, estabelecimento e órgão de colocação, cujo propósito é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais ou coletivos.

Neste seguimento, e uma vez que a presente investigação trata da formação contínua, importa perceber quais destas quatro modalidades fazem parte da mesma. A formação contínua é um “conjunto de processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial” de forma a possibilitar “uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2008b, p. 73). Analisando a definição e segundo o Glossário de Formação, de Educação, Treino e Doutrina (2008b) “todos os cursos frequentados após o curso de formação inicial inserem-se na formação contínua” (p. 73), ou seja, a formação contínua engloba a formação de promoção, a formação de especialização e qualificação e a formação contínua de aperfeiçoamento e atualização.

### **3.2. O Modelo global de formação**

A formação deve satisfazer as necessidades dos militares para que seja eficaz, isto é, deve acompanhar e ser coerente com os seus objetivos e missões. Deste modo, o modelo global de formação garante a “qualidade da formação na GNR” (GNR, 2008a, p. 2-1).

De acordo com Velada (2007, p. 13) todas as organizações que ministram ações formativas necessitam de seguir um modelo de formação eficaz que satisfaça as necessidades da organização, uma vez que, uma “caraterística chave das atividades formativas que contribui para a competitividade organizacional é a forma como os programas formativos são concebidos”, pois, só assim, a formação compete para o bom cumprimento das missões e objetivos da instituição.

O modelo global de formação<sup>27</sup> da GNR, contempla os seguintes atores: os comandos funcionais, ou os “Utentes” do Sistema de Formação (SForm), responsáveis por fixar os objetivos gerais a alcançar; os militares, que são o centro de tudo, ou o “Alvo” das ações de formação; e por último o SForm que é o “Suporte Técnico e de Apoio” que

---

<sup>27</sup> Ver Anexo B.

proporciona e assegura o “desenvolvimento de capacidades e competências necessárias ao desempenho respetivo” (GNR, 2008a, p. 2-1).

Os comandos funcionais, que compreendem os Órgãos Superiores de Comando e Direção da Estrutura de Comando da GNR<sup>28</sup>, são o Comando de Administração e Recursos Internos (CARI), o Comando Operacional (CO) e o CDF, que é o órgão responsável pelo SForm. As principais atribuições e responsabilidades dos comandos funcionais consistem na difusão das diretivas setoriais e na fixação dos objetivos. Compete ainda aos mesmos inventariar as necessidades de formação, elaborar e validar perfis profissionais, colaborar na avaliação da formação, a especificação dos cargos da respetiva área setorial, apoiar e incentivar os militares a aplicar os conhecimentos adquiridos e ainda acompanhar a execução da formação (GNR, 2008a).

No que diz respeito aos diplomas legais da GNR que tratam esta matéria, são eles a Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, Lei Orgânica da GNR (LOGNR), o Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR), o Despacho n.º 10393/2010 de 22 de junho, Regulamento Geral do Serviço da GNR (RGSGNR), e ainda, o Plano Anual de Formação (PAF)<sup>29</sup> que o CDF elabora anualmente.

Aos militares, uma vez que são o público alvo das ações de formação, compete adquirir as competências e as capacidades indispensáveis à concretização dos objetivos fixados, aplicar as competências e capacidades adquiridas e desenvolvidas nas ações de formação e adotar uma atitude dinâmica e pró-ativa diante a formação, de forma a aumentar o desenvolvimento de capacidades (GNR, 2008a).

O SForm é definido como um “conjunto estruturado de atividades, princípios, mecanismos de coordenação, regras e normas que estabelece e regula o desenvolvimento do processo formativo, educacional e de treino dos militares da GNR” (GNR, 2008a, p. 1-1). Este é orientado pelo Comando da Guarda (Comandante-Geral e 2º Comandante Geral) e pelo CDF. No âmbito da formação, estes têm como finalidade estabelecer a política de formação, aprovar o orçamento da formação e o PAF, e por fim, acompanhar o desenvolvimento da formação, através de indicadores de desempenho de avaliação (GNR, 2008a).

Torna-se essencial que exista um sistema de formação adequado ao desempenho das funções para que, durante o percurso profissional, a aprendizagem e a manutenção de

---

<sup>28</sup> Cfr. n.º 3 do art.º 21.º da LOGNR.

<sup>29</sup> Documento com todo o planeamento de formação da GNR para um determinado ano e contempla as atividades de formação interna e externa.

competências seja alcançada. Surge assim o Modelo Sistémico da Formação (MSF), método pelo qual o SForm se desenvolve e que “assegura o desenvolvimento contínuo da GNR”, dando resposta aos requisitos impostos pelas “funções dos militares, com vista à qualidade do processo formativo” (GNR, 2008a, p. 2-5). O MSF, a partir da análise de funções dos militares, permite a construção do respetivo perfil profissional, o qual “sustenta a conceção do perfil de formador adequado” (GNR, 2008a, p. 1-2).

O MSF é um método lógico que permite identificar os problemas a resolver, para de seguida identificar os possíveis métodos de resolução e, posteriormente selecionar e aplicar o mais adequado, controlando a eficácia do mesmo e introduzindo modificações, caso seja necessário, como a implementação de medidas corretivas (GNR, 2008a).

### **3.3. O e-Learning na formação contínua da GNR**

Na GNR o e-Learning é uma ferramenta em desenvolvimento, mas que já se encontra presente em alguns cursos ministrados na instituição. O aparecimento do e-Learning na GNR ocorreu em 2007 com a criação do Portal da Formação Profissional (PFP) do Ministério da Administração Interna (MAI) (Rádio e Televisão de Portugal [RTP], 2006).

O MAI criou o sistema de formação para as forças de segurança sob a sua tutela, com a colaboração da Microsoft, devido ao protocolo assinado entre a empresa e o governo português, que se enquadrou no Plano Tecnológico Nacional. O portal serve de suporte às atividades formativas nos regimes de e-Learning e b-Learning, isto é, complementa os métodos de formação tradicionais (formação presencial) ao dispor dos profissionais de segurança. O PFP disponibiliza a todos os utilizadores uma maior eficácia no acesso à aprendizagem devido às ferramentas e funcionalidades que apresenta (Mansos, 2007). Neste ensejo, o PFP permite o “aceleramento dos processos de formação, tornando-os mais eficientes em matéria de custos” (Mansos, 2007, p. 34), e ainda disponibiliza, monitoriza e avalia conteúdos de EaD.

A definição de e-Learning adotada na GNR é o “processo pelo qual, o formando aprende através de conteúdos colocados no computador e/ou Internet e em que o formador, se existir, está à distância utilizando a Internet como meio de comunicação (...), podendo existir sessões presenciais intermédias” (GNR, 2008b, p. 48).

O primeiro curso de formação contínua com recurso ao e-Learning na GNR foi o Curso de Formação de e-formadores, realizado em regime de b-Learning com um total de 80 horas, repartidas em 30 horas presenciais e 50 horas em e-Learning. O curso acima

mencionado foi ministrado aos alunos do Tirocínio para Oficiais (TPO) 2007/2008 e a militares dos vários núcleos disciplinares da EG e de algumas chefias, como por exemplo, o Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente (SEPNA), Administração e Investigação Criminal (Augusto, 2009).

No mesmo ano, o Curso de Promoção a Cabos também incluiu o e-Learning. Das 18 semanas de duração, o curso dividiu-se em duas partes, a parte geral e a parte especial. A primeira realizou-se em regime de formação presencial, onde foram ministradas matérias essencialmente práticas e a segunda decorreu nas Unidades em regime de autoformação com o apoio do e-Learning (Augusto, 2009).

Atualmente os cursos ministrados pela GNR com recursos ao e-Learning são o Curso de Promoção a Capitão, o Curso de Promoção a Cabo, o Curso de Investigação Criminal e o Curso de Prevenção Criminal, Policiamento Comunitário e Direitos Humanos.

O Curso de Promoção a Capitão contempla três fases formativas, a formação em regime e-Learning, formação em regime presencial e o estágio curricular. A formação em regime e-Learning tem uma duração de quatro semanas e é avaliativa, realizando-se a avaliação no primeiro dia de formação presencial, através de um “exercício escrito que versa sobre os conteúdos das respetivas unidades curriculares que a compõem” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2015, p. 6).

O Curso de Promoção a Cabo apresenta duas fases, a primeira fase formativa em regime de b-Learning e a segunda fase em regime presencial. A fase de b-Learning “carateriza-se por uma formação geral e decorre nas U/E/O<sup>30</sup> de colocação dos formandos” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2017, p. 5). Tal como no Curso de Promoção a Capitão, a avaliação da formação em regime b-Learning realiza-se na primeira semana de formação em regime presencial, através de uma prova de avaliação escrita (GNR, 2017).

O Curso de Investigação Criminal para Oficiais tem uma duração de 7 semanas, com um total de 90 tempos letivos de formação em regime b-Learning e 133 em regime presencial. As provas de avaliação teóricas “são compostas por um conjunto de questões, no âmbito dos conteúdos ministrados na formação em regime b-Learning e nas unidades curriculares da formação em regime presencial” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2019b, p. 8).

Por último, o Curso de Prevenção Criminal, Policiamento Comunitário e Direitos Humanos, contém uma fase em regime de b-Learning, sendo uma fase de preparação, com

---

<sup>30</sup> Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O).

uma duração de 30 dias no mínimo. A avaliação da fase de formação em regime de b-Learning é em muito semelhante com os cursos descritos anteriormente. A avaliação realiza-se no primeiro dia da fase de formação em regime presencial e versa sobre a documentação distribuída (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2018b).

Desta forma, constata-se que o e-Learning serve de apoio no início dos cursos supracitados, de forma a aprender e compreender matérias necessárias à formação presencial. No entanto, os militares da GNR necessitam de formação contínua ao nível de várias matérias, seja na parte administrativa, jurídica ou operacional. Segundo França (2013, p. 16), a formação é essencial para “motivar e inspirar os trabalhadores, de forma que percebam a importância que lhes é conferida” de modo a compreenderem as suas funções e as suas responsabilidades, e verificarem que “a organização que os acolhe está disposta a fornecer a formação necessária para que possam exercer as suas funções de forma mais adequada”. Assim, torna-se importante que a GNR proporcione ações de formação aos militares, de modo a aprender e atualizar os conhecimentos e manter a motivação no trabalho.

Em suma, a formação na GNR é considerada um recurso estratégico, tendo um papel imprescindível para melhorar a qualidade do serviço e a preparação dos militares para desempenharem as suas funções. O e-learning consiste numa ferramenta importante para o crescimento da formação contínua da GNR, elevando o nível da mesma.

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS**

A metodologia é entendida como “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 14). Assim, Marconi e Lakatos (2003, p. 17) afirmam que a metodologia é “a base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das ideias”. Segundo Rosado (2017, pp. 117-118) “a investigação científica deve caracterizar-se por ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa”.

### **4.1. Método e tipo de abordagem ao problema e justificação**

A investigação caracteriza-se por ser um “processo sistemático e intencionalmente orientado e ajustado tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio” (Ketele & Roegiers, 1993, p. 104).

É fundamental ressaltar que os paradigmas de investigação constituem-se como elementos unificadores de conceitos, os quais designados por paradigma quantitativo, paradigma qualitativo e paradigma sociocrítico. Assim, “em função da natureza do problema que se pretende investigar, deverão ser adotados uma determinada estratégia de investigação (quantitativa, qualitativa ou mista) e o correspondente desenho de pesquisa (ou desenho de investigação, que corresponde afinal ao tipo de estudo)”. Com efeito, “os paradigmas orientam as metodologias, as metodologias enformam e aferem os métodos, e os métodos constituem um conjunto de técnicas que determinam o sentido orientador de uma investigação” (Rosado, 2017, p.119). Por conseguinte, os métodos constituem “percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 25).

Segundo Freixo (2011), numa investigação científica, podem ser adotados três métodos, nomeadamente o método dedutivo, o método indutivo e o método hipotético-dedutivo. O método que sustenta a presente investigação é o método dedutivo, que parte “do geral, e a seguir desce ao particular” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 27), alcançando assim uma conclusão. Em conformidade com Freixo (2011, p. 106), “as conclusões são obtidas a partir de premissas usando-se o raciocínio lógico e, uma vez encontradas, as conclusões são incontestáveis”.

A presente investigação segue uma estratégia qualitativa, uma vez que se pretende “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência” (Fortin, 2009, p. 32). Destarte, “o objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar (...) é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno”, a partir da análise das entrevistas realizadas (Freixo, 2011, p. 173). De forma a evitar “o mais possível, quaisquer impressões particulares não devidamente fundamentadas”, a presente investigação adota também, uma estratégia quantitativa representada pela análise do inquérito por questionário aplicado (Rosado, 2017, p. 119). Por conseguinte, a presente investigação apresenta uma natureza mista.

Além disso, a presente investigação tem como estudo de caso o CTer Lisboa que, de acordo com Yin (2003) consiste numa forma de elaborar pesquisas em ciências sociais.

#### **4.2. Método de análise**

A PP dita o problema de investigação, sendo “o farol que orienta todo o estudo do investigador” (Rosado, 2017, p. 122). Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 44), esta “servirá de primeiro fio condutor da investigação” conseguindo “exprimir o mais exatamente possível [o que se procura] saber, elucidar, compreender melhor”. Assim sendo, a PP que esta investigação pretende responder é a seguinte: **De que forma o e-Learning influencia a formação contínua dos militares da GNR?**

Neste âmbito, surgem as PD que correspondem a “questões de cariz mais limitado, dispostas em setores de análise que estão circunscrito no domínio da área da PP e que atendem, conseqüentemente, aos objetivos específicos da investigação” (Rosado, 2017, p. 122). Como tal, as PD são as seguintes:

- **PD1** – Qual é a importância da formação contínua na GNR?
- **PD2** – Quais são as vantagens e as desvantagens da implementação do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR?
- **PD3** – O recurso às novas tecnologias traduz-se numa mais-valia para a formação contínua na GNR?

#### **4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados**

Apresentadas as PD, torna-se pertinente abordar as técnicas, os procedimentos e os meios utilizados para a recolha, análise e tratamento de dados. Segundo Quivy e

Campenhoudt (1998, p. 185) “a escolha dos métodos de recolha de dados influencia, portanto, os resultados do trabalho de modo ainda mais direto: os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos”.

Devido à dimensão desta investigação, para além da obtenção de documentos feita em bibliotecas, foram utilizadas plataformas *online*, nomeadamente a b-on, a SciELO, a EBSCO e o RCAAP. No que diz respeito às referências bibliográficas foi utilizado o *Mendeley* e, para a elaboração do trabalho, o *Microsoft Office Word*, orientado pelas normas da *American Psychological Association* (APA), sendo a investigação orientada pelas Normas para a Redação de Trabalhos Científicos na AM.

No que diz respeito ao tratamento de dados recolhidos através do inquérito por questionário e o inquérito por entrevista, utiliza-se o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e o NVivo, respetivamente. É ainda utilizado o *Microsoft Office Excel*, em conjunto com o SPSS para auxiliar na construção de tabelas.

#### **4.4. Entrevistas**

As entrevistas “permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192). Segundo Rosado (2017, p. 125) existem três tipos de entrevistas: estruturadas (que englobam uma sequência fechada de perguntas a colocar ao interlocutor); não estruturadas (que englobam alguns temas gerais a abordar ao longo da entrevista); semiestruturadas (que englobam uma combinação dos dois tipos anteriormente referidos)”. Na presente investigação, as entrevistas adotadas foram as estruturadas, realizadas através de chamada e via correio eletrónico, devido à situação nacional em que nos encontramos, a pandemia designada de Covid-19. A carta de apresentação<sup>31</sup> deve estar incluída na entrevista, uma vez que, segundo Rosado (2017, p. 125) “a apresentação de uma determinada entrevista implica sempre uma explicação sobre os objetivos, a finalidade, o funcionamento da mesma e a relevância da informação a recolher”.

O guião de entrevista foi elaborado com base em blocos temáticos, com o intuito de estruturar a informação pretendida e, deste modo, concretizar os objetivos definidos. Os Apêndices I, J e K dizem respeito aos guiões das entrevistas e foram submetidos a validação com o objetivo de apurar a sua compreensão e pertinência pelo Tenente-Coronel AdMil

---

<sup>31</sup> Ver Apêndice H.

David Rosado, pelo Tenente-Coronel de AdMil Artur Saraiva e pela Major de AdMil Helga Lopes. No Apêndice L consta a relação das questões do guião com as PD.

#### **4.5. Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário é um método utilizado nos casos onde existe uma grande dispersão territorial do universo em estudo. Este método é adotado quando existe necessidade de interrogar um número muito elevado de pessoas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Freixo (2011), para a construção de um inquérito por questionário, o investigador deve pesquisar e consultar outros questionários que tratam temáticas semelhantes. Assim sendo, este inquérito por questionário<sup>32</sup> baseia-se no questionário de Neto (2014).

Desta forma, é constituído por um conjunto de 23 questões fechadas destinadas aos militares do CTer Lisboa. As primeiras seis questões dizem respeito à caracterização do inquirido quanto ao género, idade, posto, colocação, tempo de serviço e formação académica. As restantes questões são relativas à formação individual de cada inquirido e o e-Learning como ferramenta de trabalho.

O inquérito por questionário foi aplicado através da plataforma *online Google Docs*, que foi utilizada para preparação do questionário, recolha de respostas e análise de dados. Face à natureza da investigação, recorre-se ao *software SPSS* para uma análise mais exigente e detalhada dos dados obtidos através desta ferramenta.

Por fim, foi submetido a validação pelo Tenente-Coronel AdMil David Rosado, pelo Tenente-Coronel AdMil Artur Saraiva, pela Major AdMil Helga Lopes e pela Sra. Professora Doutora Ana Romão.

#### **4.6. Amostragem: composição e justificação**

No processo de investigação, “a construção da amostra é uma parte importante”, uma vez que é necessário ter em consideração o universo que “diz respeito a todos os sujeitos, casos ou observações que podem ser reunidos de acordo com determinadas propriedades”, a população que se refere “aos sujeitos, casos ou observações adstritos a um determinado fenómeno leque de informações” e, a amostra “que diz respeito aos sujeitos, casos ou observações selecionados da população em que se fundamenta a investigação, consubstanciada num estudo sobre um fenómeno concreto”. Neste contexto, importa definir

---

<sup>32</sup> Ver Apêndice M.

o sujeito, que corresponde a “cada um dos elementos que compõem a amostra da pesquisa” (Rosado, 2017, p. 127).

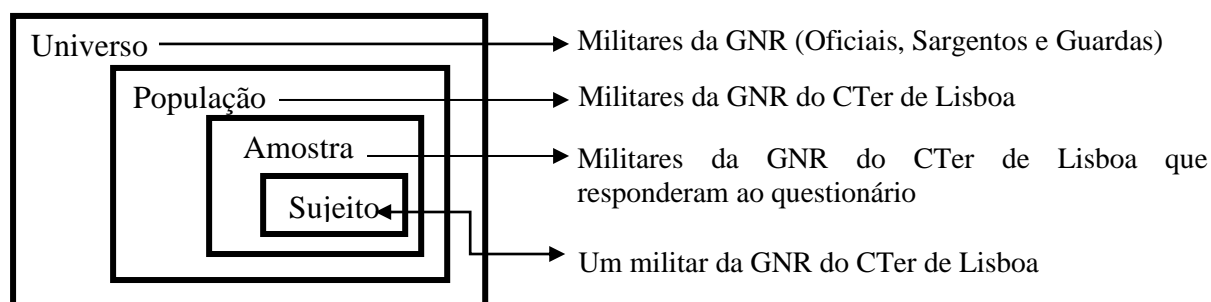


Figura n.º 1 – Universo, população, amostra e sujeito

Fonte: Adaptado de Rosado (2017, p. 127).

É imperativo referir que “no processo de amostragem existem duas dimensões a ter em linha de conta, designadamente a significância<sup>33</sup> (...) e a representatividade<sup>34</sup>” (Rosado, 2017, p. 127).

Deste modo, no processo de constituição da amostra é possível verificar a existência de dois tipos de métodos, nomeadamente o método de amostragem probabilístico ou aleatório e o método de amostragem não probabilístico ou não aleatório. A amostra das entrevistas patenteia-se no método de amostragem não probabilístico, uma vez que consiste numa “escolha deliberada dos sujeitos que constituirão a amostra” (Rosado, 2017, p. 128). Os entrevistados incluem o Comandante do CDF, o Diretor da Direção de Formação do CDF, o Comandante da EG, o Diretor de Formação da EG e o Comandante do CTer de Lisboa.

A população do inquérito por questionário engloba os militares do CTer de Lisboa, sendo constituída por 1071 militares, dos quais 539 constituem a amostra.

#### 4.7. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A pesquisa e recolha de informação teve lugar na EG, na Biblioteca Nacional, em Queluz, e na Biblioteca da AM. A elaboração do enquadramento teórico foi apoiada com

<sup>33</sup> A significância “é relativa ao número de sujeitos inquiridos na investigação” (Rosado, 2017, p. 127).

<sup>34</sup> A representatividade “é relativa à qualidade da amostra, ou seja, ao nível de semelhança entre as características da amostra e a população de onde a mesma foi selecionada, permitindo-se assim, se a amostra for representativa, a generalização de resultados para a respetiva população” (Rosado, 2017, p. 127).

documentos institucionais, tais como NEP's, Despachos, Regulamentos e dados retirados dos sistemas informáticos da GNR.

Face à emergência de saúde pública causada pela pandemia Covid-19, a realização das entrevistas foi levada a cabo através de chamadas telefónicas e via correio eletrónico.

A recolha de todos os dados necessários à investigação abrange o período de janeiro a maio de 2020.

## **CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **5.1. Análise das entrevistas**

O presente subcapítulo destina-se à apresentação e análise das respostas obtidas através das entrevistas realizadas. Segundo Fortin (2009, p. 330), os resultados provenientes dos factos observados no decorrer da obtenção de dados são “analisados e apresentados de maneira a fornecer uma ligação lógica com o problema de investigação proposto”.

#### **5.1.1. Apresentação de resultados**

A análise das entrevistas recai na identificação de pontos comuns e pontos de discórdia entre as diversas respostas dos entrevistados, através da agregação das questões das entrevistas em blocos temáticos.

##### **5.1.1.1. Análise dos resultados das entrevistas realizadas no CDF**

A apresentação dos resultados da entrevista realizada no CDF consta no Apêndice N.

Em relação à questão B1, “Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?”, o Entrevistado (E) 1 afirma que a formação contínua se constitui numa necessidade permanente dos militares, sendo necessário o seu reforço e reciclagem. O E2 evidencia a posição determinante da formação nos militares elevando a sua importância, uma vez que permite a atualização orientada dos conhecimentos do efetivo da Guarda. Possuindo, deste modo, um impacto marcante na prestação do serviço desta Força de Segurança.

Relativamente à questão B2, “No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?”, constata-se que o modelo atual necessita de ser revisto. O E1 refere que o modelo de formação precisa de responder a três questões, o que aprender, como aprender e quando aprender. A primeira questão, passa por identificar as necessidades ao desempenho funcional pretendido para cada cargo, a segunda por analisar os métodos e técnicas a utilizar nas aprendizagens e, a terceira, por implementar a formação antes e durante o desempenho das funções, de forma a capacitar o desempenho pretendido e a garantir a atualização e resolução de lacunas encontradas. o E1

afirma que as alterações ao modelo passam por aplicar de forma efetiva o MSF “adaptado à abordagem por competências preconizada a nível nacional e europeu e também plasmada na Estratégia da Guarda 2020 e 2025 e pela adoção das metodologias e técnicas de ensino/aprendizagem mais adaptadas à natureza dos formandos, como adultos e experientes que são e ao tipo de competências a adquirir”. O E2 afirma que o modelo deve passar “por uma modalidade que se caracterize pela universalidade, celeridade e, se possível, por períodos de formação síncrona”.

No que diz respeito à questão B3, “Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?”, verificam-se constrangimentos relacionados com a dispersão geográfica “em razão das missões legais e orgânicas e consequente cobertura territorial do país”. O E1 refere a falta de tempo disponível para receber formação, derivado do forte empenhamento, da falta de pessoal e da limitação imposta pelo horário de referência. A falta de incentivo é também apontada como uma grande dificuldade à ministração da formação, no que diz respeito à perda de suplementos nesses períodos.

Na análise à questão B4, “Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?”, o E1 refere que o modelo continua válido e atual, apenas necessita de ser empregue da forma correta. O E2 afirma que é fundamental garantir a permanência constante sob a formação, tendo como finalidade que esta englobe todas as atribuições e valências, sendo dada primazia às questões mais urgentes, complexas e determinantes para o cumprimento da missão da Guarda.

No que toca à questão B5, “Qual é o empenhamento do Comando de Doutrina e Formação na elaboração de doutrina a ser ministrada no dispositivo”, o E1 afirma que o CDF através da Direção da Doutrina conduz o desenvolvimento das publicações doutrinárias da Guarda. O E2 refere que o empenhamento é elevado, contínuo e sistemático, implementando e coordenando “a atividade no âmbito do processo de funcionamento do sistema de produção e implementação doutrinária”.

Em relação à questão C1, “Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua/profissional?”, constata-se que o e-Learning constitui uma ferramenta útil à formação em diversas áreas. O E2 refere que esta ferramenta reflete um estímulo das potencialidades da formação dado que, proporciona a transmissão de novos conhecimentos a um maior número de militares, o que combate a dispersão geográfica.

Relativamente à questão C2, “Na sua opinião, quais as suas vantagens?”, o E1 refere a possibilidade de alcançar públicos geograficamente dispersos e com maior celeridade, facilitando a “atualização das competências ou a aquisição de novas competências e com

oportunidade”. O E2 refere a flexibilidade de horários, a fácil acessibilidade à formação, a permanente possibilidade de atualização de conhecimentos, a economia de recursos humanos e financeiros, no que diz respeito a custos de transportes e alimentação e, a conciliação da formação com o serviço diário como as principais vantagens da utilização da ferramenta e-Learning.

No que diz respeito à questão C3, “Na sua opinião, quais as suas desvantagens?”, constata-se que a menor interação com o formador e a menor aplicação na resolução de casos práticos constituem desvantagens ao e-Learning.

Na análise à questão C4, “Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?”, verifica-se que a ferramenta se torna útil para formações do foro cognitivo e para obtenção de requisitos para a frequência de cursos.

No que toca à questão C5, “Na sua opinião, o recurso às novas tecnologias (e-Learning) constitui uma mais-valia para a formação contínua na GNR? Porquê?”, os entrevistados concordam, e o E1 afirma ser uma mais-valia “a explorar intensamente”. O E2 refere que o recurso ao e-learning representa um “benefício para a formação, militares e Instituição”.

Em relação à questão C6, “A GNR tem em vista algum projeto para introduzir o e-Learning na formação contínua? Se sim, poderia explicar em que consiste?”, o E1 afirma existir uma intenção futura e que derivado da situação atual foi implementado o “Microsoft Teams nos cursos de Formação de Guardas e na finalização do Curso de Promoção a Sargento Ajudante que está a decorrer”.

#### **5.1.1.2. Análise dos resultados das entrevistas realizadas na EG**

No Apêndice O consta a apresentação dos resultados das entrevistas realizadas na EG.

Em relação à questão B1, “Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?” os entrevistados afirmam que a formação possui um impacto decisivo no desenvolvimento de capacidades técnico-profissionais nos militares sendo considerada um meio para que os mesmos atinjam o sucesso individual e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. Neste sentido, o E2 destaca que a formação tem um papel fundamental para o cumprimento da missão da GNR. Além disso, ambos os entrevistados referem que a formação contínua, quando ministrada aos militares, afeta de forma positiva o serviço e, segundo o E2 “permite o reforço de atitudes

e comportamentos necessários, para que o serviço prestado à população seja cada vez melhor”.

Relativamente à questão B2, “No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?”, ambos os entrevistados afirmam que a formação deve ser ministrada de forma a potenciar as competências individuais dos militares, necessárias ao sucesso organizacional. O E1 ressalta que a formação contínua deveria ser administrada no mínimo uma vez por semana, por forma a maximizar as competências dos militares, modelo este que já esteve em vigor anteriormente.

No que diz respeito à questão B3, “Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?”, os entrevistados referem que a grande dificuldade encontrada é a disponibilidade por parte do efetivo, vislumbrando-se constrangimentos na concentração dos militares para ministrar a formação.

No que toca à questão B4, “Tendo em conta a vasta extensão das valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?”, o E1 afirma que o modelo “existe na teoria, mas, na prática, não existe de uma forma geral”, enquanto que o E2 refere que não é possível realizar uma análise global. No entanto, ambos os entrevistados apontam o dever das Unidades no levantamento das necessidades de formação dos militares, para que se adaptem às mesmas, e canalizem os esforços no sentido de dar resposta às necessidades.

Relativamente à questão B5, “Qual é o empenhamento da Escola da Guarda no acompanhamento da formação contínua ministrada no dispositivo?”, ambos os entrevistados referem que a EG não tem qualquer papel no acompanhamento da formação contínua, contudo, E2 afirma que apenas proporciona apoio através da “elaboração dos diversos manuais com legislação e procedimentos, posteriormente colocados na intranet e acessíveis a qualquer militar no dispositivo”.

Na análise à questão C1, “Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua?”, os entrevistados concordam que o e-Learning constitui uma ferramenta catalisadora das potencialidades da formação na GNR.

No que diz respeito à questão C2, “Na sua opinião, quais são as vantagens?”, ambos acordam que a possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo corresponde a uma grande vantagem do e-Learning. Aliás, o E2 afirma que “cada um pode

aprender de acordo com a disponibilidade, evitando a necessidade de concentrar os militares num único espaço físico”.

Em relação à questão C3, “Na sua opinião, quais as suas desvantagens?”, os entrevistados concordam que uma grande vulnerabilidade do e-Learning se prende com a falta de conhecimentos técnicos dos formadores e formandos, podendo existir uma resistência à utilização das novas tecnologias. Para além disso, o E2 refere que a falta de motivação dos formandos constitui uma desvantagem significativa.

No que toca à questão C4, “Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?”, o E1 defende que apenas se deve recorrer a esta ferramenta quando não for possível a concretização da formação presencial e para matérias essencialmente teóricas. Por outro lado, o E2 refere que, como já está a ser realizado, nos cursos de formação inicial, cursos de promoção e cursos de especialização, em regime de b-Learning, e ainda na formação ministrada pelo dispositivo, por forma a conjugar as “tarefas a desenvolver pelo patrulheiro e a necessidade de transmissão de novos conhecimentos”.

Quanto à questão C5, “Na sua opinião, o recurso à novas tecnologias (e-Learning) constitui uma mais-valia para a formação contínua na GNR?”, ambos os entrevistados concordam, sendo que o E2 acrescenta que a ferramenta conjuga o serviço operacional/administrativo com a formação.

### **5.1.1.3. Análise dos resultados da entrevista realizada no CTer de Lisboa**

A apresentação dos resultados da entrevista realizada no CTer de Lisboa consta no Apêndice P.

Relativamente à questão B1, “Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?”, o E1 afirma que a formação é importante para “promover a qualidade no serviço prestado ao cidadão”, acrescentando que a “instituição necessita de uma permanente atualização dos seus ativos, afetando de forma positiva a atuação dos militares”.

Em relação à questão B2, “No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?”, o E1 refere que anteriormente a formação era ministrada, uma vez por semana, nos Postos e Destacamentos Territoriais, verificando-se bons resultados. Contudo, constatou-se uma mudança de paradigma devido à alteração da carga horária dos militares, o que se tornou num

constrangimento pois é “impossível concentrar o efetivo”. Neste âmbito, o E1 realça as potencialidades desta ferramenta na mitigação das vulnerabilidades ao nível da formação das Unidades.

No que diz respeito à questão B3, “Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?”, verifica-se que a grande dificuldade apontada é o facto de ser impossível concentrar todo o efetivo para receber formação. Segundo o E1, “com o horário de referência, existem as rotações de grupos e folgas e não se consegue concentrar os militares”.

No que toca à questão B4, “Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais lacunas/dificuldades? Direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?”, o E1 aponta a interpretação dos normativos legislativos como principal dificuldade, face à diversa legislação avulsa que regula a atividade da Guarda e ao seu carácter volátil. De acordo com o E1, “é necessário que haja uma uniformização de procedimentos” para que se ultrapassem essas dificuldades. O E1 afirma que a Unidade proporciona seminários e ações temáticas das várias áreas, embora não tenha o efetivo pretendido devido à incompatibilidade de horários.

Relativamente à questão C1, “Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua?”, o E1 afirma que é “fundamental a GNR dar esse passo em frente”, de forma sustentada e com uma estrutura definida.

A análise à questão C2, “Na sua opinião, quais as suas vantagens?”, demonstra que a economia de tempo, a diversidade de temáticas e a capacidade de ministrar a formação a várias pessoas ao mesmo tempo são as principais potencialidades apontadas ao e-Learning pelo E1.

No que diz respeito à questão C3, “Na sua opinião quais as suas desvantagens?”, o E1 refere que “os militares estão subcarregados com o serviço e com o expediente” e caso não exista um método de avaliação ou um fator que cause impacto no percurso profissional do militar, este vai “sempre dar primazia ao serviço”. Para além disso, a dificuldade de adaptação às novas tecnologias é também apontada como uma grande vulnerabilidade ao e-Learning.

Em relação à questão C4, “Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?”, constata-se que o e-Learning se torna útil nas áreas administrativa e jurídica, afirmando que “os militares mudam de funções e perdem muito tempo a adaptar-se aos procedimentos”.

## 5.2. Análise do inquérito por questionário

Os dados obtidos através do inquérito por questionário foram analisados no programa informático SPSS, com o intuito de, por intermédio de uma análise baseada em técnicas estatísticas, apresentar resultados fidedignos.

É efetuado o teste de Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ), com a finalidade de verificar a fiabilidade do inquérito por questionário através da análise das respostas dadas. O resultado obtido foi  $\alpha = 0,811$  que, segundo Hill e Hill (2012) indica um grau de fiabilidade bom.

### 5.2.1. Caracterização dos Inquiridos

O inquérito por questionário foi difundido pelos militares do CTer de Lisboa, constituindo-se uma população de 1071 militares, registando-se 539 respostas, adotando a designação de amostra. Esta amostra é constituída por 91,1% de indivíduos do sexo masculino e 8,9% do sexo feminino [Pergunta do Questionário (PQ) 1]. No que toca à faixa etária dos indivíduos (PQ2), 20,8% compreendem idades entre os 18 e 30 anos, 38,8% possuem idades entre os 31 e 40 anos, 35,3% compreendem idades entre os 41 e 50 anos e, 5,2% entre os 51 e 60 anos. Relativamente à categoria a que pertencem os inquiridos, 0,6% são civis, 82,6% pertencem à categoria de Guarda, 11,9% pertencem à categoria de Sargento e apenas 5% pertencem à categoria de Oficiais (PQ3). Quanto à PQ4, relativa ao local de colocação, está detalhada no Apêndice Q.

### 5.2.2. Apresentação e análise dos resultados do inquérito

Após a caracterização da amostra importa agora apresentar os resultados das restantes questões do inquérito por questionário, avaliando as respostas de forma separada, que se encontram no Apêndice R.

Em relação à PQ7, PQ8, PQ13, PQ17 e PQ18 relativas à utilização de *internet* e computadores, a tabela abaixo mostra a sua análise estatística.

Tabela n.º 1 – Análise estatística relativa à utilização de internet e computadores

		PQ7	PQ8	PQ13	PQ17	PQ18
N	Válido	539	539	539	539	539
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		1,99	2,85	2,98	1,96	2,24
Moda		2	3	3	2	3

Desvio Padrão	0,086	0,394	0,878	0,185	0,844
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Fonte: SPSS

No que respeita à utilização do e-Learning como ferramenta de aprendizagem, o acesso à internet não se traduz num constrangimento, uma vez que 99,3% (PQ7) dos inquiridos responderam que tinham acesso à *internet*. Relativamente à relação com os computadores (PQ8), 86,1% dos inquiridos usam com facilidade e 49,2% (PQ13) possuem um grau de conhecimento ao nível de ferramentas informáticas bom. No que toca ao acesso diário ao computador no local de trabalho (PQ17), 96,5% responderam em conformidade com esta afirmação e, 50,8% usufrui mais de 4 horas por dia (PQ18). Denota-se que o desvio padrão<sup>35</sup> tem um valor baixo, que indica uma pequena dispersão em torno da média e, consequentemente uma homogeneidade nas respostas dos inquiridos.

As PQ9, PQ10, PQ11 e PQ12 correspondem à categoria da formação na qual expressa os juízos de valor por parte dos inquiridos, assim como, o grau de conhecimento e de satisfação com a política de formação promovida pela Instituição. A tabela que subsegue evidencia a análise estatística das questões acima mencionadas.

Tabela n.º 2 – Análise estatística relativa à formação

		PQ9	PQ10	PQ11	PQ12	PQ15	PQ16
N	Válido	539	539	539	539	539	539
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		4,52	1,81	1,97	2,11	3,05	2,30
Moda		5	2	2	2	4	2
Desvio Padrão		0,611	0,687	0,180	0,939	1,334	1,027

Fonte: SPSS

Quanto à importância da formação no desenvolvimento profissional (PQ9), 56,5% dos inquiridos consideram a formação muito importante, sendo que apenas 2,8% dos inquiridos receberam mais de cinco formações ministradas pela GNR nos últimos cinco anos, ao contrário dos 57,5% que receberam menos de 3 nas mesmas circunstâncias (PQ10). Em análise à PQ11 relativa à necessidade de formação, constata-se que 96,7% dos inquiridos afirma que a falta de formação representa uma lacuna no seu percurso profissional e evidenciam a sua clara importância e, 53,6% afirmam estar pouco satisfeitos com a política

<sup>35</sup> “Medida de dispersão dos scores de uma distribuição que tem em conta a distância de cada um dos scores em relação à média do grupo” (Freixo, 2011, p. 273).

de formação promovida pela Instituição (PQ12). Analisando as áreas com maior necessidade de formação (PQ15), verifica-se que 50,1% corresponde à área operacional, seguindo-se a área administrativa com 27,1% e a jurídica com 17,8%. Retira-se ainda que, as ferramentas escolhidas para a transmissão de conhecimentos são os vídeos demonstrativos com 47,9%, os documentos atualizados com 27,3% e com 18,2% os vídeos (aulas gravadas).

Com efeito, torna-se pertinente analisar a PQ11 e a PQ12. A PQ11, “Considera que tem necessidade de mais formação?”, apresenta a seguinte escala: 1- Sim, 2- Não. Por outro lado, a PQ12, “Qual o grau de satisfação com a política de formação promovida pela Instituição?”, é constituída pela seguinte escala: 1- Nada satisfeito, 2- Pouco satisfeito, 3- Indiferente, 4- Satisfeito, 5- Muito satisfeito. Destarte, o coeficiente de Spearman “é uma medida de associação das ordenações dos valores das variáveis e não dos valores em si” (Murteira et al., 2015, p. 188). Posto isto, a correlação entre a PQ11 e PQ12 é de -0,107. Acresce referir que, o sinal negativo do valor do coeficiente de Spearman indica a existência de uma relação inversa entre as variáveis. Assim, constata-se que os inquiridos que afirmam ter falta de formação, não se encontram satisfeitos com a política de formação da Instituição.

A PQ14, PQ19 e PQ20 dizem respeito à categoria do e-Learning como ferramenta de aprendizagem. A análise estatística das questões encontra-se na tabela abaixo.

**Tabela n.º 3 – Análise estatística relativa ao e-Learning**

		PQ14	PQ19	PQ20
N	Válido	539	539	539
	Omisso	0	0	0
Média		1,94	1,76	2,83
Moda		2	2	2
Desvio Padrão		0,247	0,425	0,468

**Fonte: SPSS**

Da análise à PQ14 retira-se que apenas 6,5% dos inquiridos não tem conhecimento da ferramenta e-Learning, face aos restantes 93,5%. No que toca à preferência do método de aprendizagem, 76,4% (PQ19) afirmam escolher o recurso às novas tecnologias para receber formação contínua e ainda 87% dos inquiridos alegam estar dispostos a frequentar cursos ministrados através de plataformas *online* (PQ20).

Em relação às potencialidades e vulnerabilidades do e-Learning, a PQ21 e PQ22, respetivamente, estão formuladas para que de entre um conjunto de afirmações, se proceda à seleção de cinco afirmações. A análise estatística de cada questão encontra-se nas tabelas seguintes.

**Tabela n.º 4 – Estatística relativa às potencialidades do e-Learning**

	N	Percentagem
PQ21.1	276	51,2%
PQ21.2	250	46,4%
PQ21.3	224	41,6%
PQ21.4	286	53,1%
PQ21.5	102	18,9%
PQ21.6	148	27,5%
PQ21.7	248	46%
PQ21.8	131	24,3%
PQ21.9	26	4,8%
PQ21.10	51	9,5%
PQ21.11	240	44,5%
PQ21.12	159	29,5%
PQ21.13	164	30,4%
PQ21.14	133	24,7%
PQ21.15	173	32,1%
PQ21.16	84	15,6%

**Fonte: SPSS**

Relativamente às potencialidades do e-Learning, verifica-se que as principais vantagens apontadas são o facto de a aprendizagem poder ser feita a partir de qualquer local (53,1%), a diminuição/redução dos custos relativos a transportes, aulas, formadores e alimentação (51,2%), a economia de tempo (46,4%), o não afastamento do local de trabalho (46%), a facilidade de acesso e flexibilidade de horários (44,5%) e o conteúdo poder ser reutilizado e atualizado com grande facilidade e rapidez (41,6%).

**Tabela n.º 5 – Estatística relativa às vulnerabilidades do e-Learning**

	N	Percentagem
--	---	-------------

PQ21.1	280	51,9%
PQ21.2	294	54,5%
PQ21.3	198	36,7%
PQ21.4	278	51,6%
PQ21.5	99	18,4%
PQ21.6	292	54,2%
PQ21.7	101	18,7%
PQ21.8	239	44,3%
PQ21.9	152	28,2%
PQ21.10	196	36,4%
PQ21.11	203	37,7%
PQ21.12	103	19,1%

Fonte: SPSS

Analisando as vulnerabilidades do e-Learning, destacam-se as seguintes: dificuldades na adaptação à ferramenta e ao ambiente digital (54,5%), a falta de contacto direto entre formador e formando (54,2%), a necessidade de possuir conhecimentos tecnológicos básicos (51,9%), a ineficácia associada aos equipamentos informáticos e a *internet* para a transmissão dos conteúdos, nomeadamente problemas técnicos relativos à *internet*, o que impossibilita o acesso aos serviços (51,6%), a exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno (48,2%) e por último, a necessidade de maior esforço para motivação dos alunos (44,3%).

Na última questão do inquérito (PQ23), utiliza-se a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente. A tabela subsequente patenteia a relação entre a escala criada e as afirmações da questão.

Tabela n.º 6 – Análise estatística relativa à utilização da ferramenta e-Learning

		PQ23.1	PQ23.2	PQ23.3	PQ23.4	PQ23.5	PQ23.6	PQ23.7
N	Válido	539	539	539	539	539	539	539
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,92	3,76	3,95	3,39	3,89	3,90	3,94

Moda	4	4	4	4	4	4	4
Desvio Padrão	0,861	0,889	0,831	0,966	0,766	0,764	0,956

Fonte: SPSS

Em primeira análise, contata-se através da média e da moda, que a resposta obtida mais vezes, em todas as afirmações, foi “Concordo”. No que diz respeito ao desvio padrão, comprova-se que apresenta um valor baixo, o que indica uma pequena dispersão em torno da média e, por conseguinte, uma homogeneidade nas respostas dos inquiridos. Através de uma análise individualizada a cada uma das afirmações, afere-se que 62,2% (PQ23.1) dos inquiridos concordam que se sentem preparados para trabalhar numa plataforma e-Learning e 59,2% (PQ23.2) concordam que se sentem motivados para o mesmo efeito.

Quanto ao facto de a plataforma proporcionar uma maior flexibilidade no estudo e proporcionar métodos de trabalho mais abertos e uma partilha de experiências entre formandos, 63,3% (PQ23.3) e 43,8% (PQ23.4) dos inquiridos concordam com a afirmação, respetivamente. Na PQ24.4, apesar de a maior percentagem de inquiridos concordar com a afirmação, existe também uma percentagem considerável, face às anteriores, que responderam “Não concordo nem discordo”. Em relação à PQ23.5, 67,7% dos inquiridos concordam que o e-Learning permite ritmos de aprendizagem diferenciados e 68,3% (PQ23.6) acreditam que a utilização desta ferramenta promove a experimentação e a familiarização com a tecnologia. Por último, 52,5% concorda que o e-Learning é uma mais-valia para a formação contínua da GNR e 27,1% concordam totalmente, verificando-se baixas percentagens nas restantes opções.

### 5.3. Discussão dos resultados das entrevistas e do inquérito por questionário

Os dados obtidos através das entrevistas e do inquérito por questionário permitem tecer críticas relevantes no sentido de apurar determinadas conclusões e obter respostas à presente investigação. Neste sentido, os resultados obtidos através das entrevistas potenciam obter uma perspetiva pessoal e real dos entrevistados, cujas funções desempenhadas são de elevada pertinência para o tema. Por outro lado, os resultados do inquérito por questionário proporcionam uma visão holística sobre o tema no seio da Instituição, uma vez que abrange os principais interessados acerca da formação contínua.

A formação contínua na GNR, possui uma elevada criticidade para o desenvolvimento profissional dos militares, dado que, segundo os entrevistados, promove a qualidade no serviço, afetando positivamente as atividades diárias dos militares,

incrementando o sucesso individual e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. Nesta linha de raciocínio, Cardim (2012, p. 1) afirma que, a formação nas organizações tem um grande peso no que diz respeito a “melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos” e ainda “responder a problemas e falhas de execução dos trabalhos”. A formação torna-se essencial para colmatar as lacunas nas áreas com mais necessidade de formação e para as contantes adaptações ao meio envolvente que se vão verificando ao longo dos tempos. De acordo com o Comandante do CTer de Lisboa, os militares não estão a receber a formação necessária devido à dificuldade de concentrar o efetivo com este modelo atual de formação, apontando o e-learning como uma ferramenta útil para fazer face a certas lacunas.

Neste sentido, o e-Learning caracteriza-se por um conjunto de soluções disponibilizadas pelas tecnologias da *internet*, que facilitam e potenciam o conhecimento e o desenvolvimento dos indivíduos (Rosenberg, 2002). O seu campo de atuação é a *internet*, que é o meio de comunicação da atualidade, estando bastante ativa e presente no quotidiano da vida humana (Cruz, 2014). A análise do inquérito por questionário comprova, que os militares necessitam de formação, evidenciando o seu descontentamento pela política promovida de formação da Instituição, tornando-se categórico criar mecanismos alternativos para colmatar este problema. Através das entrevistas, verifica-se que o grande problema atual, passa pela impossibilidade de concentrar o efetivo e pela grande dispersão geográfica dos militares da GNR. Nesta senda, uma das grandes vantagens do e-Learning é a possibilidade de alcançar um grande número de indivíduos geograficamente dispersos, permitindo o não afastamento do local de trabalho.

Importa referir, que a partir dos resultados do inquérito por questionário, verifica-se que 96,5% dos inquiridos tem acesso diário a um computador no local de trabalho, e 99,3% tem acesso à *internet*. Nesta ótica, confirma-se que 86,1% dos inquiridos possui uma boa relação com os computadores e 87% encontra-se disposto a frequentar formações utilizando plataformas online. Assim sendo, os militares reúnem condições para receber formação através de ferramentas tecnológicas.

No que diz respeito às principais vulnerabilidades apontadas à ferramenta de aprendizagem, a necessidade de possuir conhecimentos tecnológicos básicos torna-se num grande obstáculo à utilização de ferramentas informáticas, embora isto possa ser colmatado com o esforço e força de vontade por parte dos militares em desenvolver as suas capacidades técnicas relacionadas com a utilização dos referidos equipamentos. Além disso, a necessidade de maior esforço para motivar os militares também constitui uma

vulnerabilidade, no entanto, a falta de formação e o descontentamento por parte dos mesmos conduz ao incremento do seu empenho, uma vez que reconhecem a necessidade de obter formação, resultando assim na auto motivação.

Relativamente à componente prática da formação, importa referir que constitui um complemento da parte teórica, uma vez que resulta da confirmação dos conhecimentos obtidos. Nesta lógica, acresce a sua importância na vertente operacional, tornando-se fundamental o seu cumprimento a fim de garantir a atualização dos procedimentos necessários à atividade operacional.

Através da análise dos resultados das entrevistas, evidencia-se que o e-Learning permite que os conhecimentos sejam transmitidos a partir de qualquer local, verificando-se uma economia de tempo, podendo ser possível, posteriormente uma confirmação por grupos, isto é, formar turmas de 15 a 20 militares e realizar atividades práticas, de forma a confirmar os conhecimentos assimilados através da ferramenta de formação à distância.

Posto isto, constata-se que a ferramenta de e-Learning representa uma mais-valia para a formação contínua, uma vez que constitui um catalisador das potencialidades dos recursos humanos da Instituição promovendo, desta forma, o desenvolvimento e o sucesso organizacional.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente RCFTIA destinou-se a aprofundar teórica e empiricamente a problemática do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR. A revisão da literatura e a investigação empírica permitiram a obtenção de dados essenciais que serviram de suporte a esta investigação.

Para tal, foi definida e caracterizada a formação nas organizações, no que respeita à sua importância no seio organizacional, os tipos de formação e o processo necessário para o seu êxito. Também foi estudado o e-Learning, analisado o modelo conceptual e as dimensões que o constituem. A parte final da revisão da literatura assentou na caracterização da formação contínua na GNR e no recurso ao e-Learning como método complementar da mesma. Tendo como finalidade a operacionalização dos objetivos inicialmente traçados, o trabalho empírico assentou na realização de quatro entrevistas com entidades que assumem um papel ativo na formação contínua da Instituição e na realização de um inquérito por questionário aplicado aos militares do CTer de Lisboa de que resultaram 539 respostas.

Todas as ações desenvolvidas nesta investigação permitiram cumprir os objetivos inicialmente propostos, que foram enunciados sob a forma de questões de investigação para auxiliar na exposição dos resultados obtidos.

Relativamente à PD 1 **“Qual é a importância da formação contínua na GNR?”**, constata-se que a formação numa Instituição como a GNR é fulcral para que o serviço prestado à população seja cada vez melhor e para o integral cumprimento da missão, resultando na capacitação do potencial humano. Neste sentido, a formação permite a aquisição de competências imprescindíveis em contexto de trabalho, pelo que se torna numa ferramenta indispensável para o desenvolvimento dos RH. O grande objetivo da formação consiste em gerar mais-valias para a Instituição através da maximização da eficácia e do desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, a formação detém uma elevada influência para o desenvolvimento profissional dos militares, promove a qualidade no serviço e, afeta positivamente as atividades diárias dos mesmos militares, fomentando o sucesso individual e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. Acresce referir que a formação é essencial para colmatar as lacunas nas áreas onde se verificam mais necessidades formativas e, por conseguinte, fornece mecanismos essenciais para as constantes e necessárias interações e adaptações ao meio envolvente que derivam da atividade da Guarda.

Em relação à PD 2: **“Quais são as vantagens e as desvantagens da implementação do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR?”**, é importante referir que são inúmeras as potencialidades apontadas à ferramenta e-Learning. Assim, esta ferramenta permite a transmissão de conhecimentos e técnicas a partir de qualquer local, permitindo ao formando uma flexibilidade de horários, resultando na gestão própria do ritmo de aprendizagem. Por conseguinte, constata-se uma economia de tempo, uma vez que não é necessário o afastamento do local de trabalho, levando a uma diminuição dos custos em transportes e alimentação. Importa referir que uma das principais dificuldades na ministração da formação contínua está relacionada com a dispersão geográfica dos militares e na impossibilidade de concentrar o efetivo decorrente do horário de serviço. Para além de todas as vantagens referidas anteriormente, o e-Learning permite ministrar formação a um grande número de pessoas ao mesmo tempo e possibilita uma diversificação da oferta de cursos/formações.

No que diz respeito às vulnerabilidades, a adaptação à ferramenta e ao ambiente digital constitui-se na principal desvantagem, dado que muitos militares não possuem conhecimentos tecnológicos básicos, embora isto seja colmatado com a ministração de formação no sentido de combater as dificuldades e desenvolver as capacidades técnicas essenciais à utilização dos referidos equipamentos. A necessidade de maior esforço para motivar os militares é indicada como um constrangimento à utilização da ferramenta, no entanto, a falta de formação e o descontentamento por parte dos militares conduz ao incremento do seu empenho, resultando assim na auto motivação. A falta de contato direto entre o formador e o formando é apontada nos casos da necessidade de existir uma componente prática. Constata-se que a prática constitui um complemento da parte teórica, uma vez que resulta da confirmação dos conhecimentos obtidos. Neste sentido, urge a sua importância na vertente operacional, tornando-se fundamental o seu cumprimento a fim de garantir a atualização dos procedimentos necessários à atividade operacional. Nestas situações, o contato direto é essencial, para que os conhecimentos teóricos sejam confirmados. Assim, verifica-se que o e-Learning permite que os conhecimentos sejam transmitidos a partir de qualquer local e, posteriormente deve existir uma confirmação por grupos realizando-se atividades práticas, por forma a confirmar os conhecimentos assimilados através da ferramenta de formação à distância.

Atendendo à PD3: **“O recurso às novas tecnologias traduz-se numa mais-valia para a formação contínua na GNR?”**, constata-se elevados níveis de necessidades formativas nos militares, apresentando grande descontentamento pela política de promoção

de formação da Instituição. O número de cursos/formações promovidas pela GNR ao longo do percurso dos militares é reduzido, o que eleva a necessidade de criação de mecanismos promotores de uma reformulação e reestruturação das diretrizes e implementação de planos de melhoria com a finalidade de suprir as lacunas identificadas. Através das respostas dos inquiridos, constata-se que o acesso diário ao computador no local de trabalho e à internet não se traduz num constrangimento e, por outro lado, a eleição do e-Learning como ferramenta de aprendizagem é significativa. A dificuldade de concentração do efetivo para ministrar formação constitui o grande obstáculo à formação contínua, afetando negativamente o sucesso individual e organizacional e, conseqüentemente o cumprimento da missão da Guarda. O desenvolvimento dos meios e sistemas de comunicação e informação permitiu reunir as condições fundamentais para a evolução da formação à distância. O e-learning é, assim, apontado como uma ferramenta útil para fazer face a lacunas, dado que, os militares reúnem condições para receber formação através das novas tecnologias.

Posto isto, constata-se que a ferramenta de e-Learning representa uma mais-valia para a formação contínua, uma vez que constitui um catalisador das potencialidades dos RH da Instituição promovendo, desta forma, o desenvolvimento e o sucesso organizacional.

Após a apresentação das respostas às PD, consideram-se reunidas condições para dar resposta à PP: **“De que forma o e-Learning influencia a formação contínua dos militares da GNR?”**.

Primeiramente, importa referir que o modelo de formação contínua é ineficaz na resposta a todas as dificuldades apresentadas ao longo do trabalho. Posto isto, é fundamental procurar dar respostas a todas as necessidades de formação do dispositivo para que seja possível cumprir a missão da GNR.

Com efeito, constata-se que a dispersão geográfica e a dificuldade de concentrar o dispositivo constituem um grande obstáculo à formação contínua dos militares. As Unidades desempenham um papel essencial na adaptação às diferentes necessidades de formação, analisando e estudando a melhor forma para ministrar a mesma.

Atualmente, a Instituição necessita de garantir uma permanente atualização dos seus RH, de forma a promover a qualidade do serviço prestado. Contudo, verifica-se uma sobrecarga de horário de serviço com a alteração do horário de referência, o que impede os militares de ter tempo disponível para receber formação presencial. Porém, a necessidade de formação nas diversas áreas aumenta, principalmente no que diz respeito às áreas

administrativa e jurídica. A componente prática também é importante, sendo fundamental para garantir a atualização dos procedimentos necessários à atividade operacional.

A formação à distância encontra-se presente na GNR como complemento à formação presencial dos Cursos de Promoção a Capitão, de Promoção a Cabo, de Investigação Criminal e de Prevenção Criminal, Policiamento Comunitário e Direitos Humanos. Contudo, existe formação específica capaz de ser ministrada através de e-Learning, como é o caso da área administrativa e jurídica, para além dos diversos cursos e formações que podem ser ministradas através da plataforma, de forma a enriquecer o conhecimento dos militares. Os procedimentos e as técnicas inerentes a cada função encontram-se em constantes alterações, pelo que é necessário encontrar novos mecanismos para fazer face às dificuldades dos militares.

Atualmente, a tecnologia encontra-se presente no quotidiano das pessoas, sendo considerado o meio de comunicação da atualidade. Neste sentido, os militares da Guarda têm acesso ao computador e à *internet* no local de trabalho o que facilita a acessibilidade aos conteúdos transmitidos.

No que diz respeito à componente prática, esta torna-se essencial, todavia, não existem muitas oportunidades para concentrar o efetivo, o que leva a concluir que os procedimentos e técnicas devem ser revistos pelos militares para que, posteriormente exista uma confirmação dos mesmos, através de atividades práticas. Por outro lado, nas áreas administrativa e jurídica, o e-Learning consegue fazer face às dificuldades dos mesmos, como por exemplo através de aulas gravadas, vídeos demonstrativos, documentos atualizados ou até mesmo com formações *online* em tempo real.

Posto isto, o e-Learning surge como uma ferramenta com diversas potencialidades para a Instituição e para os militares. A dispersão geográfica e a dificuldade de concentrar o efetivo levam a que o e-Learning seja fundamental para a formação contínua, permitindo um fácil acesso por parte dos mesmos à formação. O facto de ser possível os militares terem formação a partir do seu local de trabalho suprime a necessidade de deslocações, o que reduz os custos com transportes e alimentação, possibilitando a continuação do desempenho das suas funções. Para além disso, o e-Learning permite grande facilidade de horários, ritmos de aprendizagem diferenciados, partilha de experiências entre formandos e também proporciona a familiarização com a tecnologia.

Por fim, o e-Learning influencia de forma positiva a formação contínua da GNR, na medida em que contribui para o enriquecimento do conhecimento dos militares, desenvolvendo as suas competências e incrementando o sucesso individual e organizacional.

Terminada a investigação importa delinear algumas limitações e dificuldades que surgiram ao longo deste percurso. O facto de se tratar de um tema pouco estudado e abordado dentro da Instituição e de existir pouco material interno sobre o assunto, delimitou um pouco a investigação. Por outro lado, existiu a necessidade de obter um maior número de respostas da amostra do inquérito por questionário, embora, face ao contexto nacional que atravessamos, seja compreensível. Outra limitação da investigação foi o facto de as entrevistas terem sido realizadas por chamada e via correio eletrónico, pois impossibilitou uma maior interatividade, delimitando muito as respostas obtidas.

As recomendações são orientadas para a análise da formação contínua com recurso ao e-Learning em casos reais, de forma a comparar e encontrar as grandes diferenças das metodologias de ensino.

Em suma, esta investigação contribuiu para a apresentação de melhores soluções, no sentido de integrar o e-Learning na formação na GNR, respondendo assim aos constantes desafios da Instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar (2016). NEP 522/1<sup>a</sup> de 20 de janeiro: Normas para a redação de trabalhos de investigação na Academia Militar. Lisboa: AM.
- Alves, P. H. dos S. (2010). *Plataformas de e-Learning Orientadas a Serviços*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.<sup>a</sup> ed). London: Kogan Page.
- Assembleia da República (2007). Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro: Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana (2.<sup>a</sup> versão). Diário da República, Série I, n.º 213, 8043–8051.
- Assembleia da República. (2014). Lei n.º 35/2014 de 20 de junho: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Diário da República, 1<sup>a</sup> série, nº117, 3220-3304.
- Augusto, T. (2009). *A Formação Contínua na GNR com recurso às novas tecnologias (e-Learning)*. Mestrado em Ciências Militares- Especialidade Segurança, Academia Militar, Lisboa.
- Batista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios- Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3.<sup>a</sup> ed). Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações* (2.<sup>a</sup> ed). Lisboa: Lidel- edições técnicas, lda.
- Cardim, J. E. V. C. (2005). *Formação Profissional: Problemas E Políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Caridade, M. E. (2012). *Formação profissional: Conceção, implementação e avaliação de cursos e-Learning*. Mestrado em Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Carvalho, R. F. G. (2016). *A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares, Academia Militar, Lisboa.
- Chute, A. G., Thompson, M. M., & Hancock, B. W. (1999). *The McGraw-Hill Handbook of Distance Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, R. C. (2009). Aprendizagem multimédia em cursos de e-Learning. In G. Miranda (Ed.), *Ensino Online e Aprendizagem Multimédia* (pp. 238–285). Lisboa: Relógio d'Água.
- Cruz, P. M. (2014). *Pedagogia do E-Learning : um ambiente de aprendizagem online para professores e formadores*. Dissertação de Mestrado em Tecnologias da Informação e da Comunicação, Escola Superior de Educação Jean Piaget, Vila Nova de Gaia.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Custódio, V. M. R. V. (2018). *O modelo de e-Learning implementado na formação profissional dos militares: Avaliação da eficácia*. ual, Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Dalcin, V. L. (2011). *A mobilidade dos estudantes universitários: contribuição para o desenvolvimento da interculturalidade*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Ferretti, C. J. (2008). Sociedade do conhecimento e Educação Profissional de nível Técnico no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 38(135), 637–656.
- Figueiredo, A. D. (2009). Estratégias e modelos para a educação online. In G. Miranda (Ed.), *Ensino Online e Aprendizagem Multimédia* (pp. 154–204). Lisboa: Relógio d'Água.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização* (5.<sup>a</sup> ed.). Loures: Lusociência.
- França, V. M. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora*. Dissertação de Mestrado em Gestão,

Universidade de Coimbra, Coimbra.

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gomes, M. J. (2005). *E-learning: reflexões em torno de um conceito*. Universidade do Minho, Braga.

Gomes, M. J. (2009). Contextos e práticas de avaliação em educação online. In G. Miranda (Ed.), *Ensino Online e Aprendizagem Multimédia* (pp. 125–153). Lisboa: Relógio d'Água.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008a). *Bases Gerais da Formação da GNR*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008b). *Glossário de Formação, de Educação, Treino e de Doutrina*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). *Diretiva n.º 05/CDF/2010 de 25 de março: Formação Contínua de Aperfeiçoamento*.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2015). *Regulamento do Curso de Promoção a Capitão*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2017). *Regulamento do Curso de Promoção a Cabo*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2018a). *Plano de Atividades 2018*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2018b). *Regulamneto do Curso de Prevenção Criminal, Policiamneot Comunitário e Direitos Humanos*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2019a). *Plano Anual de F*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2019b). *Regulamento do Curso de Investigação Criminal para Oficiais*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Jamba, I. C. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional contínua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Khan, B. (2009). The Global e-Learning framework. In S. Mishra (Ed.), *Stride handbook 8 e-Learning* (pp. 42–51). New Delhi: IGNOU. [http://www.ignou.ac.in/userfiles/Handbook 8 pdf compressed.pdf](http://www.ignou.ac.in/userfiles/Handbook%208%20pdf%20compressed.pdf)
- Kovács, I. (1999). Qualificação, formação e empregabilidade. *Sociedade e Trabalho*, nº 4, 10–17.
- Kovács, I. (2005). Tendências de evolução dos sistemas produtivos, orientações para a educação e formação. *Formar*, nº 50, 3–16.
- Lagarto, J., & Andrade, A. (2009). Sistemas de gestão de aprendizagem em e-Learning. In G. Miranda (Ed.), *Ensino Online e Aprendizagem Multimédia* (pp. 56–80). Lisboa: Relógio d'Água.
- Lima, J. R., & Capitão, Z. (2003). *e-Learning e e-Conteúdos*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da Qualificação Individual à Aprendizagem Organizacional*. Ramada: Edições Pedagogo.
- Machado, J. (2001). *E-learning em Portugal: como a formação online pode mudar a sua vida*. Lousã: FCA- Editora de Informática.
- Machado, S. I. da M. A. (2010). *A Formação Profissional no Contexto Empresarial: Proposta de um Sistema de E-Learning*. Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Mansos, L. M. S. (2007). *O e-Learning em centros de formação profissional de gestão participada*. Dissertação de Mestrado em Comércio Eletrónico e Internet, Universidade Aberta, Lisboa.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª edição). Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>

- Miranda, G. (2009). *Ensino online e aprendizagem multimédia*. Lisboa: Relógio d'Água.  
<https://doi.org/10.1177/1742766510373715>
- Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., & Pimenta, F. (2015). *Introdução à Estatística*. Lisboa: Escolar Editora.
- Neto, A. E. da R. (2014). *Estudo para implementação de um sistema de e/b-Learning no Centro de Formação da RTP*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de e-Learning, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.
- Parente, C. (2003). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metálico*. Dissertação de Doutoramento, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Paulsen, M. (2002). Sistema de Educação Online: Discussão e Definição de Termos. In C. Baptista & A. Dias (Eds.), *E-Learning: O Papel dos Sistemas de Gestão da Aprendizagem na Europa* (pp. 19–30). Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª edição). Universidade Feevale.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Provdanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2nd ed.). Editora Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2nd ed.). Gradiva.
- Rádio e Televisão de Portugal [RTP] (2006). Ministério da Administração Interna cria Portal de Formação para forças segurança. In *Rádio e Televisão de Portugal*. Acedido a 18 de março de 2020 em [https://www.rtp.pt/noticias/pais/ministerio-da-administracao-interna-cria-portal-de-formacao-para-forcas-seguranca\\_n37953](https://www.rtp.pt/noticias/pais/ministerio-da-administracao-interna-cria-portal-de-formacao-para-forcas-seguranca_n37953).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rigou, M., Sirmakessis, S., & Tsakalidis, A. (2004). Integrating Personalization in E-learning Communities. *Internacional Journal of Distance Education Technologies*, 2(3), 47–58.

- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- Rosenberg, M. (2001). Pilares de uma estratégia de sucesso. *HSM Management*.
- Rosenberg, M. (2006). *Beyond E-Learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning and Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rosenberg, M. J. (2002). *E-learning- Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital* (1st ed.). Makron Books.
- Silva, W. da V. (2016). *Broad-ecos: Ecosystema de e-Learning baseado em serviços educacionais*. Pós-Graduação em Ciências da computação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.
- Simão, J. V., Santos, S. M., & Costa, A. de A. (2005). *Ambição para a Excelência: Oportunidade de Bolonha*. Lisboa: Gradiva.
- Sousa, A. P., & Cordeiro, J. P. (2015). Novas tecnologias aplicadas à formação : Estudo de caso na agência para a modernização administrativa. *Dosalgarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 25, 60–83.
- Sousa, F. A. B. de C. (2011). *e-Learning na defesa: contributos para um modelo de desenvolvimento*. Trabalho de investigação individual, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Teixeira, A. R. M. (2012). *Influência da Declaração de Bolonha nos estudantes do Ensino Superior e nas Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Tomás, M., Antunes, A., Campos, M., Silva, M., & Sousa, M. (2011). *Terminologia de Formação Profissional: alguns conceitos base -III*. Lisboa: Elo - Publicidade, Artes Gráficas, Lda.
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. ISCTE.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3ª edição). Sage Publications.
- Zacarias, M., & Vieira, C. (2013). O Processo de Bolonha. *Essentia*, 14, nº2, 135–147.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – MODALIDADES DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Tabela n.º 7 – Modalidades da formação profissional

<b>Formação Profissional</b>	
<b>Inicial</b>	<b>Contínua</b>
Formação profissional de base e formação de especialização profissional.	Aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e promoção.

Fonte: Adaptado de Cruz (1998)

## APÊNDICE B – PROCESSO DE FORMAÇÃO

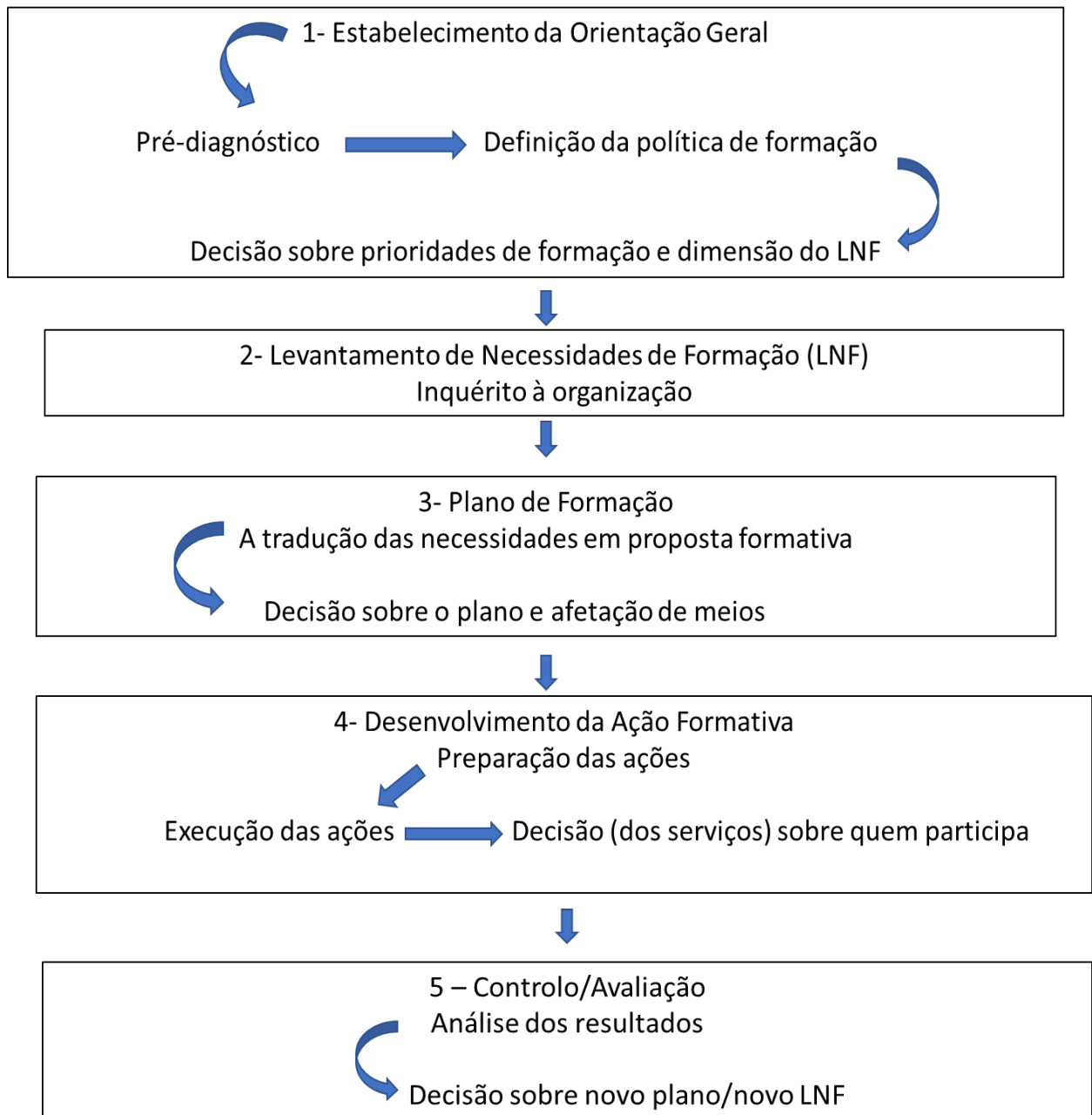


Figura n.º 2 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações

Fonte: Adaptado de Cardim (2012)

## APÊNDICE C- PRINCÍPIOS DO PROCESSO DE BOLONHA

Tabela n.º 8 – Princípios de Bolonha

<b>Criação de estratégias e mecanismos para:</b>
A adoção de um sistema de graduação facilmente comparável.
A adoção de três ciclos de estudos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciatura;</li><li>• Mestrado;</li><li>• Doutoramento.</li></ul>
Estabelecimento de um sistema de créditos (ECTS- <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> ) para facilitar a mobilidade estudantil, sendo que estes créditos podem ser obtidos a partir de outros contextos, como por exemplo, a aprendizagem ao longo da vida, desde que sejam reconhecidos pelas instituições académicas.
Promoção da mobilidade para os docentes e para os alunos, com a criação de mecanismos que facilitem o acesso ao ensino e à formação e todos os serviços relacionados, e a possibilidade aos dos docentes desenvolverem investigação ou outras atividades no espaço europeu, sem o prejuízo dos seus direitos estatutários.
Promoção da cooperação entre os estados membros de forma a promover a qualidade e a garantia de critérios e metodologias comparáveis.

Fonte: Adaptado de Neto (2014)

## APÊNDICE D – POTENCIALIDADES DO E-LEARNING

Tabela n.º 9 – Potencialidades do e-Learning

Potencialidades	
Aluno	Flexibilidade no acesso à aprendizagem; Economia de tempo; Aprendizagem mais personalizada; Controlo e evolução da aprendizagem ao ritmo do aluno; Recursos de informação globais; Acesso universal e aumento da equidade social e do pluralismo no acesso à educação e a fontes de conhecimento.
Professor	Disponibilizar recursos de informação que abrangem todo o ciberespaço; Construir um repositório de estratégias pedagógicas; Otimizar a aprendizagem de um número elevado e diversificado de alunos; Facilidade de atualizar a informação; Reutilização de conteúdos; Beneficiar da colaboração com organizações internacionais.
Instituição de ensino ou formação	Fornecer oportunidades de aprendizagem com qualidade elevada; Alcançar um número mais elevado e diversificado de alunos; Flexibilidade na adição de novos alunos sem incorrer em custos adicionais; Custos de infraestrutura física (sala de aula) são eliminados ou reduzidos.

Fonte: Adaptado de Lima e Capitão (2003)

## APÊNDICE E- VULNERABILIDADES DO E-LEARNING

Tabela n.º 10 – Vulnerabilidades do e-Learning

Vulnerabilidades	
Aluno	Internet pode oferecer uma largura de banda pequena para determinados conteúdos; Obriga a ter uma motivação forte e um ritmo próprio.
Professor	Mais tempo na elaboração de conteúdos; Mais tempo de formação.
Instituição de ensino ou formação	Custos de desenvolvimento mais elevados; Custos de formação mais elevados (formação dos profissionais tem de ser mais frequente); Resistência humana manifestada por alguns professores.

Fonte: Adaptado de Lima e Capitão (2003)

## APÊNDICE F- MODELO CONCEPTUAL DE UM AMBIENTE DE E-LEARNING

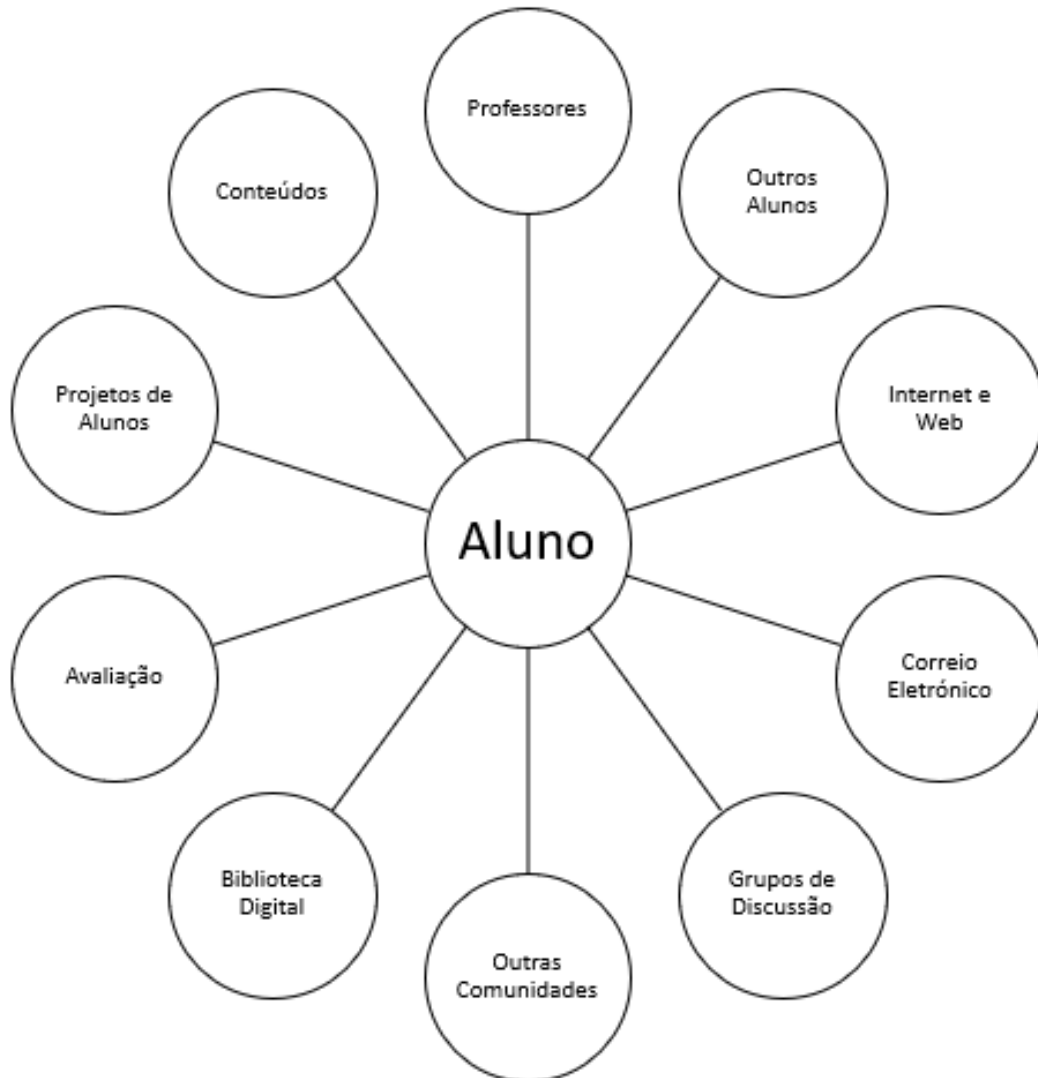


Figura n.º 3 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações

Fonte: Adaptado de Lima e Capitão (2003)

## APÊNDICE G – SUB-DIMENSÕES DO E-LEARNING

Tabela n.º 11 – Sub-dimensões do e-Learning

<b>Pedagógica</b>
1. Análise do conteúdo
2. Análise da audiência
3. Análise dos objetivos
4. Análise do meio
5. Abordagem pedagógica
6. Organização do conteúdo
7. Métodos e estratégias
<b>Técnica</b>
1. Planeamento da infraestrutura
2. Hardware
3. Software
<b>Desenho da interface</b>
1. Desenho da página e do <i>site</i>
2. Desenho do conteúdo
3. Navegação
4. Usabilidade
<b>Avaliação</b>
1. Alunos
2. Instrução
3. Ambiente de Aprendizagem
<b>Gestão</b>
1. Manutenção do ambiente de aprendizagem
2. Distribuição da informação
<b>Apoio pedagógico</b>
1. Apoio em linha
2. Recursos
<b>Ética</b>
1. Diversidade social e cultural
2. Diversidade geográfica
3. Diversidade de alunos
4. Acessibilidade de informação
5. Etiqueta
6. Legalidade
<b>Institucional</b>
1. Serviços administrativos
2. Serviços académicos
3. Serviços de apoio ao aluno

Fonte: Adaptado de Lima e Capitão (2003)

## APÊNDICE H – INQUÉRITO POR ENTREVISTA



### ACADEMIA MILITAR

#### **A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa**

##### **Carta de Apresentação**

**Autora:** Aspirante de Administração da GNR Liliana Filipa Ginete Sobreira

**Orientador:** Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Exmo (a). Senhor (a),

O presente estudo subordinado ao tema “**A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa**” surge no âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada da Academia Militar, surge o presente trabalho, tendo como objetivo a obtenção do grau académico de mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana.

O objetivo geral do trabalho é determinar se o e-Learning é uma ferramenta importante para a formação dos militares da Guarda Nacional Republicana.

Com a finalidade de valorizar o estudo em apreço, surge a necessidade de realizar entrevistas tendo em vista recolher informações acerca das matérias envolvidas, contribuindo para o conhecimento rigoroso da temática desta investigação.

Face ao contexto nacional em que nos encontramos, nomeadamente à pandemia designada de Covid-19, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, por mensagem via eletrónica, uma vez que os seus contributos revelar-se-ão essenciais para a elaboração desta investigação.

Grata pela sua atenção e disponibilidade

Atenciosamente,

Liliana Filipa Ginete Sobreira

Aspirante de Administração da Guarda Nacional Republicana

# APÊNDICE I – ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO

## Blocos temáticos

A – Apresentação do Entrevistado;

B – Sistema de Formação da GNR;

C – A implementação de e-Learning na GNR;

**Entrevistado 1:** Major-General Domingos Luís Dias Pascoal

**Cargo/Posto:** Comandante do Comando da Doutrina e Formação

**Data:** 19 de maio de 2020

**Unidade/Local:** Comando da Doutrina e Formação

**Meio de entrevista:** Via Correio Eletrónico

**Utilização de gravador:** Não

**Entrevistado 2:** Tenente-Coronel António Manuel Matos Rodrigues Marques

**Cargo/Posto:** Chefe da Divisão de Formação, Tiro e Treino da Direção de Formação do CDF

**Data:** 21 de abril de 2020

**Unidade/Local:** Comando da Doutrina e Formação

**Meio de entrevista:** Via Correio Eletrónico

**Utilização de gravador:** Não

Tabela n.º 12 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa

Blocos temáticos	Questões
A: Apresentação do Entrevistado	1- Que funções desempenha neste momento?

<p>B: Sistema de Formação da GNR</p>	<p>1- Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?</p> <p>2- No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?</p> <p>3- Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?</p> <p>4- Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?</p> <p>5- Qual é o empenhamento do Comando de Doutrina e Formação na elaboração de doutrina a ser ministrada no dispositivo?</p>
<p>C: A implementação de e-Learning na GNR</p>	<p>1- Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua/profissional?</p> <p>2- Na sua opinião, quais as suas vantagens?</p> <p>3- Na sua opinião, quais as suas desvantagens?</p> <p>4- Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?</p> <p>5- Na sua opinião, o recurso às novas tecnologias (e-Learning) constitui uma mais-valia para a formação contínua na GNR? Porquê?</p> <p>6- A GNR tem em vista algum projeto para introduzir o e-Learning na formação contínua? Se sim, poderia explicar em que consiste?</p>

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE J – ENTREVISTAS REALIZADAS NA ESCOLA DA GUARDA

### Blocos temáticos

A – Apresentação do Entrevistado;

B – Sistema de Formação da GNR;

C – A implementação de e-Learning na GNR;

**Entrevistado 1:** Coronel João Carlos Meirim Bento

**Cargo/Posto:** Comandante da Escola da Guarda

**Data:** 04 de maio de 2020

**Unidade/Local:** Escola da Guarda

**Meio de entrevista:** Via Correio Eletrónico

**Utilização de gravador:** Não

**Entrevistado 2:** Coronel António Alberto da Silva Dias

**Cargo/Posto:** Diretor de Formação da Escola da Guarda

**Data:** 21 de abril de 2020

**Unidade/Local:** Escola da Guarda

**Meio de entrevista:** Via Correio Eletrónico

**Utilização de gravador:** Não

Tabela n.º 13 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa

Blocos temáticos	Questões
A: Apresentação do Entrevistado	1- Que funções desempenha neste momento?

<p>B: Sistema de Formação da GNR</p>	<p>1- Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?</p> <p>2- No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?</p> <p>3- Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?</p> <p>4- Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?</p> <p>5- Qual é o empenhamento da Escola da Guarda no acompanhamento da formação contínua ministrada no dispositivo?</p>
<p>C: A implementação de e-Learning na GNR</p>	<p>1- Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua/profissional?</p> <p>2- Na sua opinião, quais as suas vantagens?</p> <p>3- Na sua opinião, quais as suas desvantagens?</p> <p>4- Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?</p> <p>5- Na sua opinião, o recurso às novas tecnologias (e-Learning) constitui uma mais-valia para a formação contínua na GNR? Porquê?</p>

Fonte: Elaboração própria

## **APÊNDICE K – ENTREVISTAS REALIZADAS AO COMANDANTE DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA**

### **Blocos temáticos**

A – Apresentação do Entrevistado;

B – Sistema de Formação da GNR;

C – A implementação de e-Learning na GNR;

**Entrevistado 1:** Coronel Jorge Manuel Ribeiro Goulão

**Cargo/Posto:** Comandante do Comando Territorial de Lisboa

**Data:** 17 de abril de 2020

**Unidade/Local:** Comando Territorial de Lisboa

**Meio de entrevista:** Contacto telefónico

**Utilização de gravador:** Sim

Tabela n.º 14 – Entrevista por blocos temáticos realizada no CTer de Lisboa

<b>Blocos temáticos</b>	<b>Questões</b>
A: Apresentação do Entrevistado	1- Que funções desempenha neste momento?
B: Sistema de Formação da GNR	1- Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares? 2- No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta? 3- Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?

	<p>4- Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais lacunas/dificuldades? Direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?</p>
<p>C: A implementação de e-Learning na GNR</p>	<p>1- Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua/profissional?</p> <p>2- Na sua opinião, quais as suas vantagens?</p> <p>3- Na sua opinião, quais as suas desvantagens?</p> <p>4- Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?</p> <p>5- Na sua opinião, o recurso às novas tecnologias (e-Learning) constitui uma mais-valia para a formação contínua na GNR? Porquê?</p>

**Fonte: Elaboração própria**

## APÊNDICE L – RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DA ENTREVISTA E AS PERGUNTAS DERIVADAS

Tabela n.º 15 – Relação entre as questões da entrevista e as perguntas derivadas

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Questões da entrevista
<p><b>De que forma o e-Learning influencia a formação contínua dos militares da GNR?</b></p>	<p><b>PD1:</b> Qual é a importância da formação contínua na GNR?</p>	Qual é a importância da formação contínua na GNR? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço dos militares?
		No seu ponto de vista, como deveria ser ministrada essa mesma formação aos militares? Estará o modelo atual bem adaptado/adequado à realidade ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações propõe/apresenta?
		Denota algum tipo de dificuldade em ministrar a formação contínua? Se sim, quais?
		Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais lacunas/dificuldades? Assim sendo, direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?
		Qual é o empenhamento da Escola da Guarda no acompanhamento da formação contínua ministrada no dispositivo?
		Qual é o empenhamento do Comando de Doutrina e Formação na elaboração de doutrina a ser ministrada no dispositivo?
		Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual é a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?
	<p><b>PD2:</b> Quais são as vantagens e desvantagens da implementação do e-Learning na formação contínua dos militares da GNR?</p>	Qual é a sua opinião acerca do e-Learning como modalidade de formação contínua/profissional?
		Na sua opinião, quais são as suas vantagens?
		E quais são as suas desvantagens?
	<p><b>PD3:</b> O recurso às novas tecnologias traduz-se numa solução para a formação contínua na GNR?</p>	Em que casos considera que é adequado utilizar o e-Learning?
		No seu entendimento, o recurso às novas tecnologias (e-Learning) constitui-se numa mais-valia para a formação contínua na GNR? Porquê?
		A GNR tem em vista algum projeto para introduzir o e-Learning na formação contínua? Se sim, qual é e em que consiste?

**Fonte: Elaboração própria**

## APÊNDICE M – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



### ACADEMIA MILITAR

#### **A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa**

#### **Carta de Apresentação**

**Autora:** Aspirante de Administração da GNR Liliana Filipa Ginete Sobreira

**Orientador:** Tenente-Coronel (Doutor) AdMil David Miguel Pascoal Rosado

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**

## Inquérito por questionário

O presente inquérito por questionário surge no âmbito do Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de Caso: Comando Territorial de Lisboa”, tendo como objetivo a obtenção do grau académico de mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana.

O objetivo do questionário é entender qual a opinião dos militares da Guarda Nacional Republicana sobre a implementação da ferramenta de e-Learning na formação contínua, sendo composto por 23 questões.

Deste modo, a confidencialidade das respostas será assegurada de forma absoluta, sendo utilizadas de forma única e exclusivamente para fins estatísticos e académicos da presente investigação. O inquérito por questionário é dirigido a todos os militares do Comando Territorial de Lisboa.

1. Sexo
  - Masculino
  - Feminino
2. Idade \_\_\_\_\_
3. Indique a sua categoria \_\_\_\_\_
4. Indique onde se encontra colocado \_\_\_\_\_
5. Indique o seu tempo de serviço na GNR \_\_\_\_\_
6. Indique a sua formação académica \_\_\_\_\_
7. Tem fácil acesso à internet?
  - Sim
  - Não
8. De que forma classifica a sua relação com os computadores?
  - Uso com facilidade
  - Restringe-se apenas às tarefas necessárias
  - Normalmente tenho de pedir ajuda para realizar algumas tarefas
9. Qual é a importância da formação no seu desenvolvimento profissional?
  - Nada importante
  - Importante
  - Pouco importante
  - Muito importante
  - Indiferente

10. Qual é o número de cursos/formações que frequentou nos últimos 5 anos ministrados pela GNR?
- 0
  - Menos de 3
  - 3-5
  - Mais de 5
11. Considera que tem necessidade de mais formação
- Sim
  - Não
12. Qual é o grau de satisfação com a política de formação promovida pela Instituição?
- Nada satisfeito
  - Pouco satisfeito
  - Indiferente
  - Satisfeito
  - Muito satisfeito
13. Qual é o grau de conhecimento ao nível de utilização de ferramentas informáticas?
- Fraco
  - Regular
  - Bom
  - Muito bom
  - Excelente
14. Tem conhecimento do que é o e-Learning?
- Sim
  - Não
15. Na sua opinião, qual a área com mais necessidade de formação?
- Administrativa
  - Jurídica
  - Operacional
  - Outra
16. Na sua opinião, com que tipo de ferramentas a aprendizagem iria ser mais eficaz?
- Vídeos (aulas gravadas)
  - Vídeos demonstrativos
  - Documentos atualizados
  - Jogos
  - Outra
17. Tem acesso diário a um computador no local de trabalho?
- Sim
  - Não
18. Se sim, durante quanto tempo?
- 1h-2h
  - 3h-4h
  - Mais de 4h
19. Entre os métodos tradicionais de ensino e o recurso às novas tecnologias (e-Learning, b-Learning, etc.) qual na sua opinião escolheria como método de ensino na formação contínua?
- Métodos tradicionais
  - Recurso às novas tecnologias



	Necessidade de maior esforço para motivação dos alunos.
	Maior responsabilidade colocada no aluno.
	Não gera reações imprevistas e imediatas.
	Componentes tecnológicas em rápida desatualização.
	A tecnologia ainda está presente numa ínfima parte da população.
	Exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno.

23. O e-Learning na GNR encontra-se em crescimento e desenvolvimento, com o objetivo de elevar o nível da formação contínua na GNR. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmação	Escala				
Sinto-me preparado (conhecimentos informáticos) para trabalhar numa plataforma e-Learning.	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado para utilizar esta nova plataforma.	1	2	3	4	5
Este tipo de plataforma proporciona uma maior flexibilidade no estudo.	1	2	3	4	5
Este tipo de ferramenta proporciona métodos de trabalho mais abertos e uma partilha de experiências entre formandos.	1	2	3	4	5
Este tipo de ferramenta, permite ritmos de aprendizagem diferenciados	1	2	3	4	5
A utilização desta ferramenta promove a experimentação e a familiarização com a tecnologia.	1	2	3	4	5
A utilização do e-Learning é uma mais valia para a formação contínua da GNR.	1	2	3	4	5

## APÊNDICE N – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NO COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO

Tabela n.º 16 – Análise das entrevistas realizadas no Comando da Doutrina e Formação

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	<p>“A formação contínua é uma necessidade permanente dos militares da Guarda decorrente de alterações legais enquadrantes das atividades desenvolvidas, bem como de atualização interna de procedimentos. Esta formação de atualização é, pois, uma necessidade permanente. De par com estas exigências de atualização colocam-se ainda aspetos que têm a ver com o refrescamento/reciclagem de competências detidas, bem como do seu reforço, por via da formação.”</p>
	E2	<p>“Muito importante, em virtude de manter o efetivo permanentemente atualizado quanto a técnicas, tácitas e procedimentos. A formação quando ministrada afeta sempre de forma positiva o serviço dos militares.”</p>
<b>Pontos comuns</b>	<p>A formação contínua detém um papel importante na atualização de técnicas e procedimentos, constituindo-se assim numa necessidade permanente.</p>	
<b>Pontos de discórdia</b>	<p>Nada a referir.</p>	
B2	E1	<p>“O modelo atual de formação precisa de ser revisto no sentido de melhor responder a três questões chave e para cada militar: o que aprender?; como aprender?; e quando aprender?. A resposta ao “o que” aprender deve ser tomado como referência o desempenho funcional pretendido para o cargo. Decorrente das tarefas a realizar e dos padrões de desempenho das mesmas, deverão ser extraídas as competências a adquirir (conhecimentos, aptidões e atitudes). A resposta ao “como” passa pelos métodos e técnicas a utilizar nas aprendizagens. A forma de ser atingido remete-nos para os métodos e técnicas pedagógicas que devem ser as adequadas à natureza das competências a adquirir. No que respeita à forma como as competências devem ser adquiridas quero relevar duas dimensões chave: a experientiação</p>

		e a reflexão sobre as experiências/vivências em busca do seu quadro explicativo. Relativamente ao “quando”, deve ser no Antes, para capacitar para o desempenho pretendido e no Durante, para garantir a sua atualização e resolução de lacunas ou deficiências encontradas, bem como na manutenção das competências menos usuais, dado que a não utilização de competências gera o seu esquecimento. Pelo anteriormente referido as alterações passam pela aplicação efetiva do Modelo Sistémico de Formação (MSF) adotado pela Guarda, adaptado à abordagem por competências preconizada a nível nacional e europeu e também plasmada na Estratégia da Guarda 2020 e 2025 e pela adoção das metodologias e técnicas de ensino/aprendizagem mais adaptadas à natureza dos formandos, como adultos e experientes que são e ao tipo de competências a adquirir. Para levar a cabo esta alteração torna-se necessária dotar os formadores da Guarda com competências acrescidas sobre o MSF e sobre os processos de aprendizagem efetiva para adultos, tirando partido dos quadros de referência e tecnologias atualmente existentes.”
	E2	“O modelo necessariamente adaptativo e evolutivo, deve passar por uma modalidade que se caracterize pela universalidade, celeridade e, se possível, por períodos de formação síncrona”.
<b>Pontos comuns</b>	O modelo atual necessita de ser revisto, no sentido de melhorar a sua capacidade de dar resposta às necessidades dos militares.	
<b>Pontos de discórdia</b>	O E1 refere a necessidade de aplicação efetiva do MSF adaptado à abordagem por competências preconizada a nível nacional e europeu e também plasmada na Estratégia da Guarda 2020 e 2025 e pela adoção das metodologias e técnicas de ensino/aprendizagem mais adaptadas à natureza dos formandos e ao tipo de competências a adquirir, sendo necessário dotar os formadores com competências acrescidas.	
B3	E1	“Há efetivamente dificuldades na formação continua atualmente em vigor. Falta de tempo disponível para a formação, por via do forte empenhamento, de falta de pessoal e da limitação imposta pelo horário de referência. Falta de incentivo para fazer formação, seja como formador seja como formando. A perda de suplementos nesses períodos é elucidativa, já para não referir o desaparecimento do suplemento de instrução, que existia antes do novo quadro de suplementos. O desajuste de conteúdos da formação pela deficiente aplicação

		do MSF. Desajuste dos métodos e técnicas de ensino aprendizagem empregues que não sendo adaptadas a públicos adultos, não são suficientemente motivadoras e mobilizadoras. E a baixa reatividade da capacidade de resposta da formação às necessidades do momento. A questão da oportunidade da formação requer uma superior capacidade de antecipação e de organização da formação.”
	E2	“Principalmente o grande universo de Unidades/subunidades/militares e sua dispersão em razão das missões legais e orgânicas e consequente cobertura territorial do país, o que exige maior capacidade de tornar a formação acessível a todos, e ainda o grande empenhamento dos militares no serviço.”
<b>Pontos comuns</b>	A dispersão geográfica e o empenhamento dos militares no serviço, devido ao horário de referência, impossibilita os mesmos de estarem disponíveis para receber formação.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
B4	E1	“O Modelo preconizado, com as adaptações anteriormente referidas, continua válido e atual. Importa sim implementá-lo e bem, dando cumprimento à expressão “fazer a coisa certa e de modo certo”.”
	E2	“É fundamental que continue a procura para abranger todas as valências, com prioridade para as mais prementes e complexas, e determinantes para o cumprimento da missão da Guarda.”
<b>Pontos comuns</b>	O modelo de formação continua válido e atual, sendo necessária a sua correta implementação, e a constante procura para abranger todas as valências da Guarda.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
B5	E1	“O CDF através da Direção de Doutrina pilota o desenvolvimento das publicações doutrinárias da Guarda (PDGNR). A Doutrina responde à questão prévia sobre o que deve ser aprendido, daí a sua estreita ligação à formação e deverá ser a prioridade primeira de todas as Unidades, Comandos e Órgãos, dado que consubstancia na prática as suas missões, processos de trabalho, atividades, tarefas, procedimentos, bem como a sua sustentação e integração na Instituição e do valor que acresce à mesma. Atualmente estão 10 manuais (PDGNR) em testagem nas Unidades e 43 em elaboração.”

	E2	“Empenhamento elevado, contínuo e sistemático, no âmbito das suas competências através da Direção de Doutrina, em articulação com os Comando Funcionais e Unidades da GNR (nomeadamente entidades proponentes de doutrina e centros de conhecimento), detentores do conhecimento técnico e saberes sobre os assuntos relativos a cada área de missão da GNR, além de implementar e coordenar a atividade no âmbito do processo de funcionamento do sistema de produção e implementação doutrinária.”
<b>Pontos comuns</b>	O Comando da Doutrina e Formação através da Direção de Doutrina, conduz o desenvolvimento e o processo de funcionamento do sistema de produção e implementação doutrinária.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C1	E1	“O e-Learning, tal como ficou demonstrado nesta situação decorrente do COVID-19 é incontornável, particularmente para a formação contínua. O seu desenvolvimento implica a correta adequação dos métodos e técnicas de ensino aprendizagem adaptadas à situação de distância. O seu desenvolvimento passa pela aquisição destas competências técnico-pedagógicas por parte dos formadores bem como pela boa utilização das plataformas e recursos disponíveis.”
	E2	“Face ao grande universo de Unidades/subunidades/militares e sua dispersão em razão das missões e cobertura territorial do país, e conseqüente empenhamento operacional da GNR e em todos os serviços de apoio, o recurso a plataformas de ensino a distância é uma modalidade que permite proporcionar formação ao maior número de militares da GNR, nomeadamente, de forma concorrente e complementar.”
<b>Pontos comuns</b>	O e-Learning é uma ferramenta que permite ministrar formação e fazer face às dificuldades que impedem a sua realização.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C2	E1	“As vantagens da utilização correta do e-Learning decorrem do facto de poder chegar a públicos muito mais alargados, com maior celeridade e de forma mais harmonizada. Dito de outra forma, facilita em muito a atualização das competências ou a aquisição de novas

		competências e com oportunidade. É uma área em franca expansão e as modernas tecnologias de Realidade Virtual, Realidade Aumentada e apoio de Inteligência Artificial podem proporcionar um impulso decisivo.”
	E2	“Flexibilidade dos horários da formação, acessibilidade à formação e possibilidade de permanente atualização do saber, economia de recursos (humanos e financeiros), conciliação da formação com o serviço, maior disponibilidade dos militares para o serviço.”
<b>Pontos comuns</b>	A facilidade de cobertura de públicos geograficamente dispersos, a celeridade e acessibilidade à formação constituem umas das grandes potencialidades do e-Learning.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C3	E1	“Não se vislumbra que o e-Learning seja adequado às competências práticas (Aptidões) e ainda menos às competências pessoais e sociais (Atitudes). Para além do acima referido requer, para a adesão dos formandos, a aplicação de técnicas e métodos de ensino/aprendizagem sofisticados que são mais exigentes para os formadores e que pressupõe a sua aquisição prévia.”
	E2	“Menor interação com o formador, menor aplicação na resolução de casos e questões de aplicação de conhecimentos”
<b>Pontos comuns</b>	A necessidade de os formadores adquirirem técnicas e métodos de ensino/aprendizagem sofisticados, a inexistência de contato direto entre o formador e o formando e a inadequabilidade nos casos práticos representam algumas das vulnerabilidades da ferramenta.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C4	E1	“Para a formação contínua e particularmente para as competências do tipo conhecimentos.”
	E2	“Em formação do foro cognitivo, para obtenção de requisitos para a frequência de cursos, ou para participação presencial em formação prática, para atualização e ampliação de conhecimentos a diversos níveis, de forma contínua e sistemática.”
<b>Pontos comuns</b>	Verifica-se que o e-Learning é uma ferramenta útil para ministrar formação ao nível das competências do tipo conhecimentos, do foro cognitivo e para obter os requisitos necessários à frequência de cursos.	

<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C5	E1	“Claramente é uma mais-valia a explorar intensamente.”
	E2	“O recurso às novas tecnologias representa um benefício para a formação, militares e Instituição”
<b>Pontos comuns</b>	A ferramenta e-Learning constitui uma mais-valia para formação contínua da GNR.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C6	E1	“Há essa intenção e a situação atual já obrigou à sua implementação, através da plataforma Microsoft Teams nos cursos de Formação de Guardas e na finalização do Curso de Promoção a Sargento Ajudante que está a decorrer.”

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE O - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA ESCOLA DA GUARDA

Tabela n.º 17 – Análise das entrevistas realizadas na Escola da Guarda

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	“A formação contínua é muito importante para a GNR, principalmente para as Unidades operacionais. Quando a formação contínua é dada regularmente, afeta positivamente o serviço dos militares. Quando não é dada ou só de longe a longe, afeta negativamente o serviço.”
	E2	“A qualidade dos recursos humanos das organizações é de extrema importância para a sua adaptação ao meio envolvente e para as constantes adaptações necessárias que se vão verificando ao longo dos tempos. A formação contínua na GNR, deve ser encarada como um meio para que os militares se adaptem ao seu local de trabalho e ao meio envolvente. A formação deve ser encarada como um meio para atingir o sucesso individual e consequentemente o sucesso organizacional. É uma atualização de conhecimentos necessários, para que o serviço prestado à população seja cada vez melhor.”
<b>Pontos comuns</b>	A formação contínua tem um papel importante na GNR, influenciando de forma positiva o serviço dos militares, uma vez que contribui para o sucesso individual e organizacional.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
B2	E1	“A formação deveria ser ministrada pelos comandantes, por exemplo os comandantes de pelotão, no mínimo uma vez por semana, de forma a maximizar as competências dos militares. Este modelo já esteve em vigor na GNR e com bons resultados. Nos últimos anos, de acordo com os relatos que chegam à EG, raramente é ministrada formação contínua no dispositivo da GNR. Modelos do passado, que deram bons resultados, podem ser postos em prática no presente, até se idealizar algum novo modelo que seja efetivamente bom e que dê melhores resultados.”
	E2	“A situação atual do país, resultante da Pandemia Covid-19, leva-nos a repensar o modo como é ministrada a formação. Existe uma necessidade de

		aumento de conhecimentos técnicos, pelo que é necessário maximizar as competências individuais, de forma a permitir o cumprimento da missão com qualidade, almejando a eficácia e a eficiência.”
<b>Pontos comuns</b>	A formação deve ser ministrada de forma a potenciar as competências individuais dos militares, necessárias ao sucesso organizacional.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
B3	E1	“Nunca tive dificuldade em ministrar formação contínua. As únicas coisas que a impedem são a falta de tempo, a falta de vontade e não perceber a importância da mesma, porque, para aquilo que é importante para nós e temos vontade, temos sempre tempo, tendo em conta que a falta de tempo é a desculpa mais usada para não ministrar a formação contínua.”
	E2	“Realçava aqui a dificuldade muitas vezes encontrada em conjurar a disponibilidade dos militares e as necessidades de formação. As unidades devem analisar em concreto as gaps existentes em termos de competências atuais e futuras, de modo a identificar corretamente as necessidades de forma a rentabilizar o tempo despendido com a mesma.”
<b>Pontos comuns</b>	A grande dificuldade em ministrar formação passa por não existir disponibilidade por parte dos militares, tornando-se difícil concentrar o efetivo para o efeito.	
<b>Pontos de discórdia</b>	O E1 considera que a falta de vontade e a não perceção da importância da formação se constituem grandes dificuldades para o processo de formação.	
B4	E1	“Do que tenho conhecimento, o modelo em vigor existe na teoria, mas, na prática, não existe de uma forma geral. Isto é, o que existe é pontual, não se podendo generalizar. As Unidades devem realizar um levantamento das necessidades de formação dos militares, por forma a conseguirem dar-lhe resposta.”
	E2	“Não podemos fazer uma análise global, face ao modo como a formação é ministrada. Os diferentes Órgãos/Unidades devem-se adaptar às diferentes necessidades de formação, analisando e estudando o tipo de missão atribuída.”
<b>Pontos comuns</b>	As Unidades devem analisar as necessidades de formação dos militares, de forma a maximizar o cumprimento da missão da GNR.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	

B5	E1	“Nenhum.”
	E2	“A formação contínua ministrada no dispositivo é autónoma da EG, sendo da exclusiva responsabilidade de cada uma das Unidades. O apoio da EG, que é relevante, entronca na elaboração dos diversos manuais com legislação e procedimentos, posteriormente colocados na intranet e acessíveis a qualquer militar no dispositivo.”
<b>Pontos comuns</b>	A EG não tem qualquer empenhamento no acompanhamento da formação contínua ministrada no dispositivo.	
<b>Pontos de discórdia</b>	O E2 refere que a EG apenas proporciona apoio ao dispositivo através de manuais com legislação e procedimentos.	
C1	E1	“O verdadeiro e-learning, e não uma “espécie” de e-learning que por vezes se utiliza na GNR, é uma boa modalidade de FC.”
	E2	“O desenvolvimento dos meios e sistemas de comunicações e informações permitiu as condições fundamentais para a evolução da formação à distância. Dependendo dos fatores e metodologias a adotar, a formação e-learning é sempre uma mais valia na GNR. ”
<b>Pontos comuns</b>	Apesar das limitações inerentes ao e-Learning, constata-se que esta ferramenta se torna muito útil para a GNR.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C2	E1	“Permite que, à distância e de acordo com a disponibilidade de tempo, seja ministrada formação contínua a um grande número de pessoas.”
	E2	“Na minha opinião as maiores vantagens, entre outros aspetos, são o facto de alcançar um número maior de militares para uma mesma ação de formação e cada um pode aprender de acordo com a disponibilidade, evitando a necessidade de concentrar os militares num único espaço físico.”
<b>Pontos comuns</b>	A possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo e uma aprendizagem à medida da disponibilidade do formando constituem grandes vantagens da ferramenta e-Learning.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C3	E1	“Para os formadores e formandos que não dominem as novas tecnologias, o e-learning acarreta várias dificuldades iniciais, embora possam ser ultrapassadas com formação e vontade.”
	E2	“Entre outras desvantagens destaco a necessidade de cada militar possuir os meios informáticos

		necessários e ter os conhecimentos técnicos necessários para os utilizar, os responsáveis pela formação terão de despende mais tempo na elaboração dos conteúdos a ministrar, a resistência de alguns militares em aderir a novas tecnologias e a necessidade de que os militares estejam motivados.”
<b>Pontos comuns</b>	Os formadores e os formandos necessitam de possuir conhecimentos técnicos, podendo existir uma resistência à utilização das novas tecnologias.	
<b>Pontos de discórdia</b>	O E2 considera que a falta de motivação dos formandos poderá constituir uma vulnerabilidade ao e-Learning.	
C4	E1	“Só quando não for possível dar formação contínua presencial e para matérias essencialmente teóricas.”
	E2	“Em cursos de formação inicial, cursos de promoção e cursos de especialização, mas apenas como já se está a ministrar, apenas matérias teóricas, em regime b-Learning, por forma os militares porem em prática os conhecimentos concretos e operacionais. No que concerne à formação ministrada pelo dispositivo territorial, deverá de existir um maior esforço na conjugação do que são as tarefas a desenvolver pelo patrulheiro e a necessidade de transmissão de novos conhecimentos, pelo que considero que uma formação em regime e-learning/b-learning permitiria conjugar estes dois fatores.”
<b>Pontos comuns</b>	Constata-se que o e-Learning é adequado para ministrar as matérias teóricas, existindo a necessidade de existir uma componente prática para aperfeiçoar os conhecimentos obtidos através da ferramenta de aprendizagem.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	
C5	E1	“É melhor ter formação contínua por e-Learning do que não ter nada, assim, pode ser considerada uma mais-valia.”
	E2	“É sem dúvida uma mais-valia por todos os aspetos já anteriormente elencados, bem como pelo facto de conjugar o serviço operacional/administrativo com a formação.”
<b>Pontos comuns</b>	A ferramenta e-Learning constitui uma mais-valia para a GNR.	
<b>Pontos de discórdia</b>	Nada a referir.	

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE P - ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA NO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Tabela n.º 18 – Análise da entrevista realizada no Comando Territorial de Lisboa

Bloco temático/Questão	Entrevistados	Ideias-chave
B1	E1	“Nos tempos atuais, a instituição necessita de uma permanente atualização dos seus ativos, e nesta perspetiva, a formação contínua acrescenta valor à atuação dos militares. A formação é importante para promover a qualidade no serviço prestado ao cidadão.”
B2	E1	“Antigamente a formação era dada ao nível dos Postos e Destacamentos Territoriais, uma vez por semana, o que se passou foi que houve uma mudança de paradigma com a alteração da carga horária dos militares, o que tornou difícil concentrar o efetivo para ministrar a formação contínua. É impossível concentrar o efetivo com este modelo atual. Isto tornou-se um grande constrangimento, e acho que uma solução seria o e-Learning, terá de ser feito dessa forma, com matérias específicas. Ou então, retirando os militares do serviço uma vez por semana para formação, mas não existe tempo para isso.”
B3	E1	“Sim, porque é impossível concentrar o efetivo todo para ser ministrada a formação. Com o horário de referência, existem as rotações de grupos de folga e não se consegue concentrar os militares.”
B4	E1	“A legislação, por exemplo, é um grande problema porque está sempre a mudar, e é necessário que haja uma uniformização de procedimentos. Poderia existir um núcleo de formação que atualizasse todos os procedimentos e assim, poderíamos ultrapassar essas dificuldades. Tem de existir um equilíbrio entre a formação teórica e a formação prática. A Unidade assumiu grande parte da formação ao nível dos seminários, de ações de formação das várias áreas, concentrando os militares no Comando da Unidade, mas ao nível de Destacamentos e Postos continua a faltar.”
C1	E1	“Eu acho que era fundamental a GNR dar esse passo em frente, mas tem de ser de forma sustentada, existir uma estrutura. Serem disponibilizados os conteúdos na plataforma e-Learning para os militares estudarem e depois existir um teste de

		confirmação de conhecimentos, de forma a melhorar a formação contínua dos militares.”
C2	E1	“As vantagens do e-Learning são inúmeras, passando pela economia de tempo, pela diversidade de temáticas e capacidade de formar várias pessoas ao mesmo tempo.”
C3	E1	“Os militares estão subcarregados com o serviço e com o expediente, se não tiveres um método de avaliação, ou seja, existir um impacto no seu percurso profissional por terem formação por e-Learning, os militares vão sempre dar primazia ao serviço, e de referir a dificuldade de adaptação às novas tecnologias.”
C4	E1	“O e-Learning seria muito útil para formações na parte administrativa e jurídica, pois os militares mudam de funções e perdem muito tempo a adaptar-se aos procedimentos.”
C5	E1	“A ferramenta e-Learning é um ovo de colombo bom para os militares. Ministrando formação por e-Learning, e posteriormente confirmar por grupos, dispensando x militares para formar turmas e confirmar os conteúdos aprendidos. Existindo um modelo híbrido para atingir resultados.”

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE Q – RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO QUANTO À CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

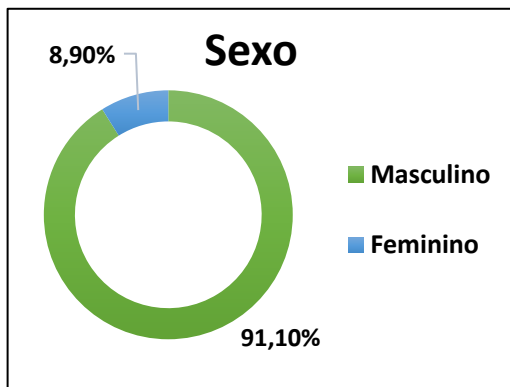


Figura n.º 4 – Sexo dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

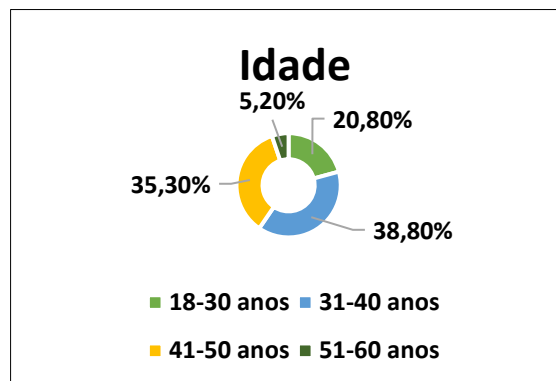


Figura n.º 5 – Faixa etária dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

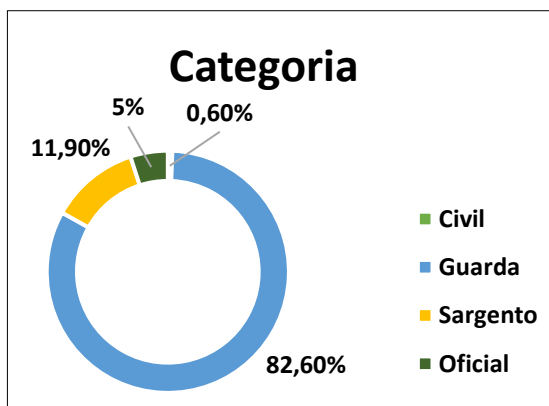


Figura n.º 6 – Categoria dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

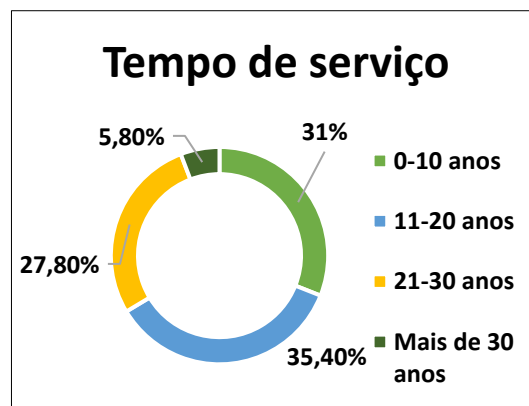
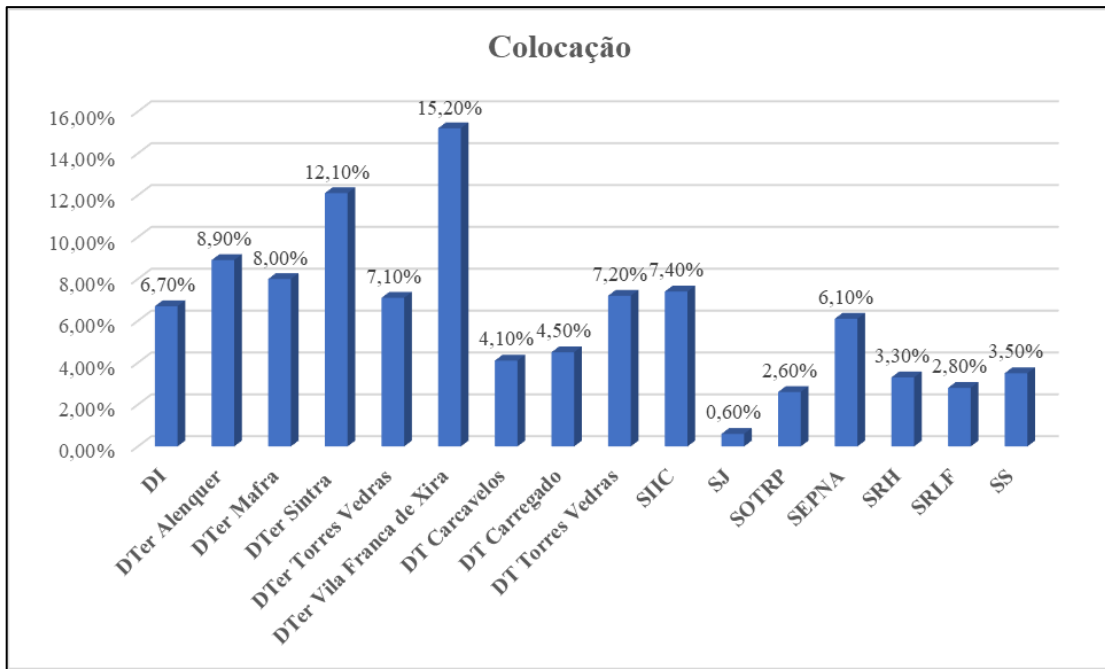


Figura n.º 7 – Tempo de Serviço dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria



**Figura n.º 8 – Local da colocação dos inquiridos**

**Fonte: Elaboração Própria**

## APÊNDICE R – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### 1- Estatísticas relativas à utilização de internet e computadores

Tabela n.º 19 – Estatísticas totais da PQ7

	N	Percentagem
Não	4	0,7%
Sim	535	99,3%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 20 – Estatísticas totais da PQ8

	N	Percentagem
Normalmente tenho de pedir ajuda para realizar alguma tarefas	7	1,3%
Restringe-se apenas às tarefas necessárias	68	12,6%
Uso com facilidade	464	86,1%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 21 – Estatísticas totais da PQ13

	N	Percentagem
Fraco	17	3,2%
Regular	133	24,7%
Bom	265	49,2%
Muito bom	94	17,4%
Excelente	30	5,6%

Total	539	100%
-------	-----	------

Fonte: SPSS

Tabela n.º 22 – Estatísticas totais da PQ17

	N	Percentagem
Não	19	3,5%
Sim	520	96,5%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 23 – Estatísticas totais da PQ18

	N	Percentagem
1h-2h	142	26,3%
3h-4h	123	22,8%
Mais de 4h	274	50,8%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

## 2- Estatísticas relativas à formação

Tabela n.º 24 – Estatísticas totais da PQ9

	N	Percentagem
Nada importante	2	0,4%
Pouco importante	3	0,6%
Indiferente	12	2,2%
Importante	218	40,4%
Muito importante	304	56,5%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 25 – Estatísticas totais da PQ10**

	N	Percentagem
0	174	32,3%
Menos de 3	310	57,5%
3-5	40	7,4%
Mais de 5	15	2,8%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 26 – Estatísticas totais da PQ11**

	N	Percentagem
Não	18	3,3%
Sim	521	96,7%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 27 – Estatísticas totais da PQ12**

	N	Percentagem
Nada satisfeito	133	24,7%
Pouco satisfeito	289	53,6%
Indiferente	45	8,3%
Satisfeito	69	12,8%
Muito satisfeito	3	0,6%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 28 – Estatísticas totais da PQ15**

	N	Percentagem
Administrativa	146	27,1%
Informática	1	0,2%
Jurídica	96	17,8%
Operacional	270	50,1%
Todas	26	4,8%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 29 – Estatísticas totais da PQ16**

	N	Percentagem
Vídeos (aulas gravadas)	98	18,2%
Vídeos demonstrativos	258	47,9%
Documentos atualizados	147	27,3%
Jogos	3	0,6%
Aulas práticas	24	4,5%
Todas	9	1,7%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

### **3- Estatísticas relativas ao e-Learning**

**Tabela n.º 30 – Estatísticas totais da PQ14**

	N	Percentagem
Não	35	6,5%
Sim	504	93,5%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 31 – Estatísticas totais da PQ19**

	N	Percentagem
Métodos tradicionais	127	23,6%
Recurso às novas tecnologias	412	76,4%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 32 – Estatísticas totais da PQ20**

	N	Percentagem
Não	21	3,9%
Não sei	49	9,1%
Sim	469	87%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

#### **4- Estatísticas relativas à utilização da ferramenta e-Learning**

**Tabela n.º 33 – Estatísticas totais da PQ23.1**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	15	2,8%
Discordo	26	4,8%
Não concordo nem discordo	55	10,2%
Concordo	335	62,2%
Concordo totalmente	108	20%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 34 – Estatísticas totais da PQ23.2**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	13	2,4%
Discordo	44	8,2%
Não concordo nem discordo	82	15,2%
Concordo	319	59,2%
Concordo totalmente	81	15%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 35 – Estatísticas totais da PQ23.3**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	14	2,6%
Discordo	21	3,9%
Não concordo nem discordo	53	9,8%
Concordo	341	63,3%
Concordo totalmente	110	20,4%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 36 – Estatísticas totais da PQ23.4**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	21	3,9%
Discordo	78	14,5%
Não concordo nem discordo	158	29,3%
Concordo	236	43,8%
Concordo totalmente	46	8,5%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 37 – Estatísticas totais da PQ23.5**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	11	2%
Discordo	20	3,7%
Não concordo nem discordo	64	11,9%
Concordo	365	67,7%
Concordo totalmente	79	14,7%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 38 – Estatísticas totais da PQ23.6**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	11	2%
Discordo	20	3,7%
Não concordo nem discordo	60	11,1%
Concordo	368	68,3%
Concordo totalmente	80	14,8%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

**Tabela n.º 39 – Estatísticas totais da PQ23.7**

	N	Percentagem
Discordo totalmente	17	3,2%
Discordo	34	6,3%
Não concordo nem discordo	59	10,9%
Concordo	283	52,5%
Concordo totalmente	146	27,1%
Total	539	100%

Fonte: SPSS

## ANEXOS

### ANEXO A – DIMENSÕES DO E-LEARNING

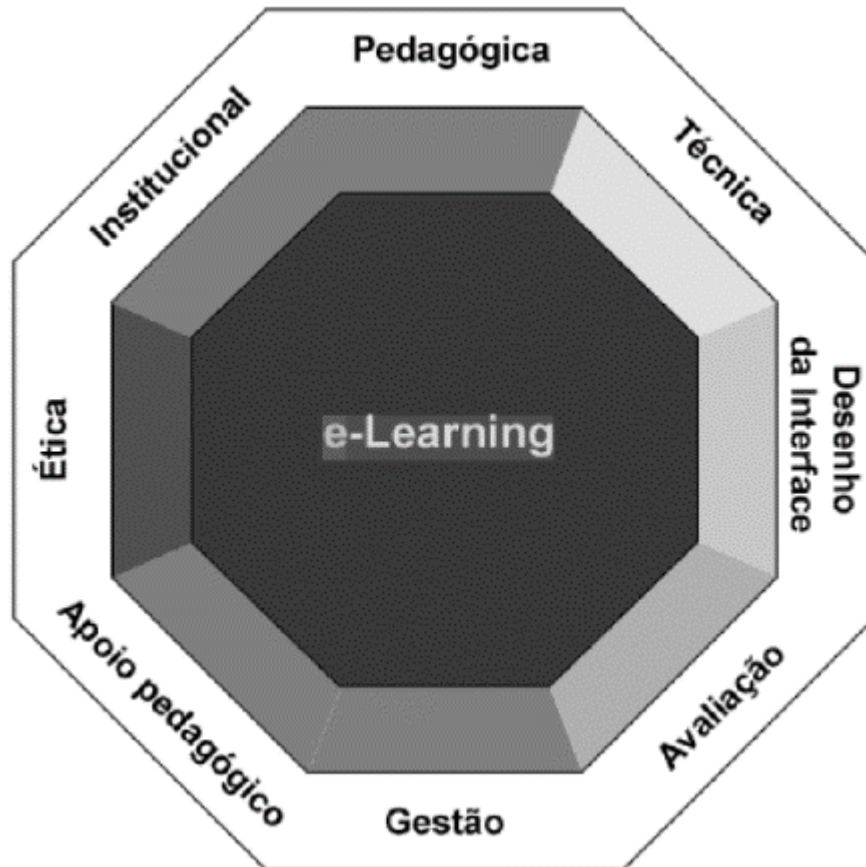


Figura n.º 9 – O desenvolvimento do processo de formação nas organizações

Fonte: Khan 2001 citado em Lima e Capitão (2003, p. 60)

## ANEXO B – MODELO GLOBAL DE FORMAÇÃO DA GNR

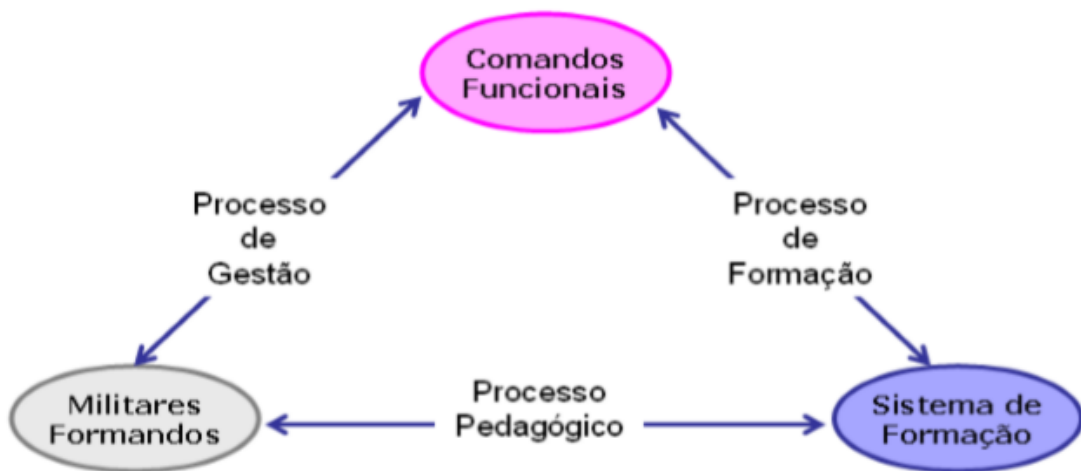


Figura n.º 10 – Modelo Global de Formação

Fonte: Guarda Nacional Republicana (2008a, p. 2-1)

## ANEXO C – MODELO SISTÉMICO DE FORMAÇÃO DA GNR



Figura n.º 11 – Modelo Sistémico de Formação

Fonte: Guarda Nacional Republicana (2008a, p. 2-11)

## ANEXO D – PORTAL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

The screenshot shows the web portal for the 25º TPO course. The header includes the GNR logo and the text "Portal da Formação Profissional Guarda Nacional Republicana". A search bar is located in the top right corner. The main content area features a large graphic with the text "25º TPO" and the GNR emblem. On the left, there is a navigation menu with categories like "Formação Geral Militar" and "Formação Técnica e Tática". On the right, there is a section titled "Documentos do Curso" which currently displays a message: "Não existem itens para mostrar nesta vista da biblioteca de documentos 'Documentos do Curso'".

Figura n.º 12 – Portal da Formação Profissional

Fonte: [shorturl.at/yMY69](http://shorturl.at/yMY69)