

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES EM TÉCNICAS
DE INTERVENÇÃO POLICIAL – ANÁLISE E CONTRIBUTOS PARA
EVENTUAL RENTABILIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS**

Estudo Teórico

Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Jorge Miguel Mota Simões, Comissário

Lisboa, 25 de fevereiro de 2023



Resumo

Ao longo dos últimos anos, a formação profissional tem vindo a conquistar um papel cada vez mais importante em todas as organizações ou empresas, e a Polícia de Segurança Pública (PSP) não podia ser exceção. Com o presente estudo, tivemos como foco inicial o cálculo dos custos globais, e por formando, de um dos cursos de especialização mais abrangentes na PSP, devido à sua especificidade e conteúdos, mas acima de tudo, porque permite uniformizar técnicas e procedimentos essenciais aos polícias no desempenho da sua atividade diária, o Curso de Formação de Formadores em Técnicas de Intervenção Policial (CFFTIP). Sendo a formação um dos principais instrumentos que visam promover a eficácia e a eficiência dos serviços, apostando na qualificação dos seus recursos humanos, os custos associados são também uma preocupação constante. Assim, tendo como referência um curso com uma carga horária total de 411 horas, e com o qual já foram certificados mais de 300 polícias, dedicámos a segunda parte do nosso estudo à elaboração de um modelo alternativo que, apostando numa componente inicial de formação à distância, permitiria reduzir substancialmente o seu custo total, garantindo a mesma eficácia que o modelo atual, em vigor desde 2011.

Palavras-chave: Custos, Formação, Polícia de Segurança Pública, Rentabilização, Técnicas de Intervenção Policial.

Abstract

Over the last few years, professional training has been gaining an increasingly important role in all organizations or companies, and the Public Security Police (PSP) could not be an exception. With the present study, our initial focus was the calculation of the global costs, and per trainee, of one of the most comprehensive specialization courses in the PSP, due to its specificity and contents, but above all, because it allows to standardize techniques and procedures essential for police officers in carrying out their daily activities, the Training Course for Trainers in Police Intervention Techniques. Being training one of the main instruments that aim promoting services effectiveness and efficiency, investing in the qualification of its human resources, the associated costs are also a constant concern. Thus, having a course as a reference with a total workload of 411 hours, and with which more than 300 police officers have already been certified, we dedicated the second part of our study to the elaboration of an alternative model which, betting on an initial component of remote training, it would substantially reduce its total cost, ensuring the same effectiveness as the current model, in force since 2011.

Keywords: Costs, Training, Public Security Police, Profitability, Police Intervention Techniques.

Introdução

Segundo (Clemente, 2016), “a ética guia a polícia” e a “polícia ou é ética, ou não é polícia”. Assim, concordando em pleno com estas afirmações, ousamos acrescentar ainda que, os direitos humanos, bem como as liberdades e garantias dos cidadãos, têm necessariamente de estar presentes em toda a atividade policial, a qual se deverá reger não só pela ética, mas também pela eficácia, eficiência e plena legalidade, com vista a proporcionar um serviço de excelência.

De modo a conseguir garantir ao máximo estas premissas por parte de todo o seu efetivo, especialmente os que diariamente trabalham em serviços operacionais, em contacto direto com os cidadãos, e consciente de que muitas das ocorrências são cada vez mais delicadas, mas também mais escrutinadas, a formação em geral, mas acima de tudo a formação contínua e de especialização, têm sido uma aposta da PSP nas últimas décadas, com especial enfoque para a vertente mais prática, visando aperfeiçoar e uniformizar a atuação dos polícias, a sua própria segurança e melhorar a eficácia do serviço prestado, o que gradualmente também se tem traduzido na melhoria da imagem institucional.

Perante uma atividade tão exigente e complexa, com imensos riscos associados, não basta aos polícias dominarem conhecimentos teóricos, ou legais, mas acima de tudo têm de estar preparados em permanência quer física, quer tecnicamente, motivo pelo qual considerámos pertinente abordar neste trabalho de investigação o CFFTIP. A experiência acumulada na área formativa leva-nos a refletir numa perspetiva mais abrangente e eventualmente diferente do habitual neste tipo de estudos uma vez que, nunca esquecendo a parte do formando, que neste curso em concreto terá como missão replicar a formação recebida, por se tratar de um curso de formação de formadores, iremos abordar a perspetiva dos custos globais associados, bem como o custo por formando. Apresentaremos ainda uma proposta alternativa, com alguns ajustes significativos, com uma ligeira redução no número máximo de formandos e na carga horária, apostando ainda num modelo de formação em formato *b-learning*, a qual estamos convictos que pode trazer alguns benefícios concretos e imediatos a todos os intervenientes, mantendo a excelência que caracteriza este curso ministrado em exclusivo pela Unidade Especial de Polícia (UEP), conforme previsto no n.º 3 do art.º 1.º do respetivo regulamento, aprovado em 29/11/2011.

Objetivos e pertinência

Conscientes de que não temos margem para demasiadas divagações, por se tratar de um trabalho acadêmico de investigação e meramente teórico, a escassez de outros trabalhos que abordem a formação numa perspectiva tão direta, com respetivos custos associados, e também não termos localizado qualquer documento interno com este mesmo propósito, ou para este curso em concreto é, no entanto, nossa intenção que este possa servir de referência para planeamentos futuros deste curso. Será assim possível uma antecipação plena, não só dos custos totais, importante para a Instituição, mas também de toda a logística e outros aspetos inerentes. Comandos e Serviços de origem dos polícias a nomear, conseguirão ter uma noção mais aproximada da realidade, com previsão de custos que possam eventualmente ser da sua competência, e prever as viaturas que terão de disponibilizar em permanência para as deslocações, sejam elas diárias, ou semanais. Estamos convictos que desta forma, as nomeações poderão tornar-se ainda mais criteriosas e ponderadas, permitindo não só eventual a substituição de polícias nos seus serviços habituais, sempre que tal se justifique, bem como a articulação entre Comandos limítrofes nas deslocações para o local da formação e respetivo regresso.

Consideramos ainda que este estudo, eventualmente mais aprofundado, poderá também ser útil a todos os intervenientes na fase do planeamento, bem como na concretização efetiva desta formação, conforme já abordado na introdução deste trabalho. Apesar de maioritariamente prático, a existência de uma componente teórica em todos os módulos formativos, permite rentabilizá-lo de outra forma, utilizando para o efeito a formação à distância, neste caso concreto, o formato *b-learning*, ou *blended-learning*, que se traduz numa aprendizagem mista, ou combinada. Segundo Ferreira, F. C. (2014), citando Coutinho (2012), o *b-learning* trata-se de uma modalidade de ensino e formação, fortemente ancorada no potencial das tecnologias de informação e comunicação, que possibilita a criação de ambientes de aprendizagem interativas e/ou colaborativas.

Mantendo a linha de pensamento de Ferreira, F. C. (2014), a qual consideramos completamente atual, destacamos ainda o seguinte:

Tal como com qualquer outro modelo de ensino / formação, o sucesso da implementação do *blended learning*, para além de depender das indispensáveis condições tecnológicas e sociais, depende sobretudo de condições pedagógicas (Monteiro & Moreira, 2012, p.54).

Como ferramenta de aprendizagem, o blended learning apresenta um potencial invejável, quer porque permite o desenho e construção de uma grande diversificação de cenários de educação e de formação, eles próprios potenciadores de uma multiplicidade de situações de aprendizagem, possível face aos múltiplos recursos existentes e disponíveis na internet. De facto, a web permite, muito para além dos modelos presenciais, múltiplas possibilidades e alternativas de promoção de ambientes de ensino-aprendizagem distintos, efetivamente adequados e direcionados a objetivos pedagógicos diferenciados: “Conseguir a mistura adequada entre os meios e a tecnologia que inclua o uso da sala de aula integrado num programa multimédia bem desenhado é a aproximação com maiores probabilidades de sucesso” (Lencastre, 2012, p. 29).

Temos ainda como referência neste âmbito a opinião de Chanfana, A. (2011), o qual, entre as diversas considerações que faz ao longo do seu trabalho sobre a importância da formação profissional na PSP, e o facto de, mais do que uma necessidade, dever ser encarada como uma obrigatoriedade, afirmando que:

A formação profissional é responsável pela eficácia e pela eficiência das organizações na medida em que, ao inculcar novos saberes e competências nos trabalhadores, a produção e a qualidade dos serviços aumentam, resultando maior rentabilidade não só na qualidade da mão-de-obra como no produto final. A formação não pode ser vista como uma ferramenta para fazer face a determinadas necessidades e dar-se como concluída a sua intervenção. A formação deve, indubitavelmente, acompanhar a evolução da sociedade, dos indivíduos, das organizações e, efetivamente, dar resposta às necessidades que surgem em cada um destes contextos.

Estado da arte e enquadramento legal

De entre os diversos diplomas ou normativos legais existentes, e que destacam a importância da formação para todos os trabalhadores, começamos por destacar o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com a última alteração pela Lei n.º 1/2022, de 03 de janeiro), no qual é dado especial relevo, não só à necessidade, mas à obrigatoriedade do empregador proporcionar ao trabalhador a formação proporcional adequada a desenvolver a sua qualificação, conforme previsto no Art.º 127.º, n.º 1, al. c). Os objetivos desta formação profissional, bem como da formação contínua, estão previstos nos Artigos 130.º e 131.º deste mesmo diploma.

Aqui chegados, parece-nos assim pertinente destacar ainda a Lei n.º 53/2007, de 31/08/2007, que aprova a orgânica da PSP, a sua natureza, atribuições e símbolos, e no Capítulo IV, nos Artigos 50.º e 51.º, elenca os Estabelecimentos de ensino policial: o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP), respetivamente, onde são lecionados os principais cursos de formação interna, começando pela formação inicial para ingresso na carreira de Agente, a de Promoção à carreira de Chefe, ambos na EPP, e a formação inicial para ingresso na carreira de Oficial (CFOP), ministrado no ISCPSI.

A Formação na PSP

Conforme estatui o n.º 1 do Art.º 121.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro – Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (EPPSP):

A formação policial é o processo global, coerente e integrado, através do qual os polícias adquirem e desenvolvem capacidades e competências para o exercício da sua atividade profissional, e do qual resulta a adoção de atitudes e comportamentos adequados e adaptados aos conteúdos funcionais das respetivas categorias, abrangendo componentes de natureza técnico-policial, científica, cultural e de aptidão física.”

Prevê ainda o n.º 2 deste mesmo Art.º 121.º do EPPSP que os polícias são obrigados a frequentar, anualmente, no mínimo, 15 horas de formação policial ou de outras formações reconhecidas como de interesse para as competências da PSP, estas últimas, vulgarmente designadas de autoformação, e previstas na Norma de Execução Permanente (NEP) RH/DEPFORM/01/01, de 30/04/2008 – Diretiva de Base da Formação, principal normativo interno e guia para tudo o que diga respeito à formação na PSP, desde o seu planeamento, execução, elaboração e aprovação de regulamentos e referenciais formativos, culminando com os respetivos averbamentos internos a formadores e formandos.

De acordo com Soares, J. (2016), suportado no documento interno que agora mencionámos (Diretiva de Base da Formação):

A formação profissional na PSP integra as seguintes vertentes:

- Formação Inicial, ministrada nos estabelecimentos de ensino (Escola Prática de Polícia (EPP) e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI));

- Formação de Especialização, que visa conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais relativamente a determinada técnica ou área do saber, proporcionando o exercício especializado de funções nos correspondentes domínios;
- Formação de Progressão, que visa, especificamente, o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões profissionais considerados indispensáveis para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade correspondentes a categorias hierárquicas superiores;
- Formação contínua, também denominada por formação de atualização, que visa a valorização pessoal e profissional, através de uma permanente atualização de conhecimentos e competências.

Com vista a destacar ainda mais a enorme importância que todo o processo formativo representa, e na linha do que já tinha sido definido na Estratégia da PSP 2020/2022, também na Estratégia da PSP 2023/2025, de 04/02/2023, viria a ser consagrada no Eixo Estratégico 2 – Formação e capacitação Física, na definição das grandes linhas orientadoras que balizam a atividade para este triénio.

O Curso de Formação de Formadores em Técnicas de Intervenção Policial

Avançando agora diretamente para o tema principal do nosso trabalho de investigação, e que lhe dá título, o Curso de Formação de Formadores em Técnicas de Intervenção Policial (CFFTIP), cujo regulamento em vigor foi aprovado em 29/11/2011, de acordo com o seu Art.º 2.º – Objetivos, define o seu n.º 1 que o CFFTIP tem por objetivo técnico e pedagógico dotar a PSP de formadores com capacidade e conhecimentos para ministrarem formação das Técnicas de Intervenção Policial aprovadas pela PSP a todo o seu dispositivo. Define ainda este mesmo Art.º, no n.º 2 os objetivos específicos, que se transcrevem de seguida:

- 2.1. Dar a conhecer aos futuros formadores quais os fatores a considerar no uso da força por parte dos agentes policiais e os respetivos limites ao uso de meios coercivos;
- 2.2. Uniformizar doutrina sobre os procedimentos operacionais básicos tendentes a aumentar a eficácia, eficiência e segurança das diversas ações policiais;
- 2.3. Os futuros formadores deverão ministrar formação nos CTIP, sempre que forem nomeados para o efeito.

Referente a este ponto 2.3., e porque esta sigla ainda não tinha sido usada antes neste trabalho, importa mencionar que CTIP corresponde a Curso de Técnicas de Intervenção Policial. Os polícias que terminem com aproveitamento o CFFTIP, e de acordo com o Art.º 17.º n.º 1 do regulamento, ficam habilitados a ministrar formações de CTIP e de PFT (Plano de Formação de Tiro).

Por ser considerado um curso de especialização pelo respetivo referencial formativo, anexo ao regulamento e integrado no Portefólio da Formação Policial do Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP, os polícias ficam assim vinculados ao exercício obrigatório desta atividade por um período mínimo de dois anos e seis meses sempre que para tal forem nomeados, de acordo com o Despacho 05/GDN/2016, de 26/04/2016 (Indemnização ao Estado pelos polícias que requeiram a exoneração antes de decorridos os prazos estabelecidos após a formação), conjugado com o n.º 11 do Art.º 121.º do EPPSP. Em caso de pedido de exoneração, e a ser deferido, os polícias que tenham recebido esta formação há menos de dois anos e seis meses, são obrigados a indemnizar previamente a PSP pelos encargos da formação que receberam. Não temos conhecimento que tal já tenha sido aplicado a polícias nesta circunstância, mas com este trabalho, estamos em condições de apresentar um valor de referência para este efeito, tendo por base a Tabela 1, com as necessárias adaptações.

Módulos Formativos, conteúdos e carga horária

Sem mais delongas, e porque não nos parece pertinente para este trabalho abordar mais pormenores ou conteúdos formativos do CFFTIP, que é ministrado em exclusivo por formadores da Unidade Especial de Polícia, conforme já mencionámos na introdução deste trabalho, apresentamos de seguida os seis módulos que o constituem, conforme prevê o Art.º 11.º do regulamento conjugado com o seu Anexo A, bem como as respetivas cargas horárias, que perfazem um total de 411 horas letivas, todas ministradas em regime de formação presencial:

- i. Métodos de Formação – 30 horas;
- ii. Tiro Policial – 102 horas;
- iii. Técnicas de Defesa Policial – 59 horas;
- iv. Abordagem de Viaturas – 87 horas;
- v. Movimento Tático – 52 horas;
- vi. Intervenção Rápida – 81 horas.

Custos do CFFTIP com o modelo em vigor

Concretizado o enquadramento que entendemos pertinente para o nosso objeto de estudo, e agora numa perspetiva mais concreta e prática, apresentamos de seguida, na Tabela 1, à qual se segue a respetiva explicação detalhada, os custos globais do CFFTIP, nos moldes em que se realiza desde 29/11/2011, data da aprovação e entrada em vigor do regulamento atual, conforme temos vindo a referir ao longo deste trabalho, o qual está limitado a 24 formandos, no máximo, de acordo com o Art.º 3.º, n.º 4, tendo sido este o número que considerámos.

Tabela 1 – Custos globais do CFFTIP (modelo em vigor)

	Comandos de origem dos formandos	Vencimentos 11,87€/Hora 411 horas	Ajudas de custo Agente / 20% 7,97€ / dia 59dias	Viagens terrestres (combustíveis e portagens)	Viagens de avião	Munições e outros custos	Custo total do curso	Custo por formando
1	COMETLIS	4 878,57 €	---	236,00 €	---	16 723,24 €	174 808,41 €	7 283,68 €
2	COMETPOR	4 878,57 €	470,23 €	2 334,00 €	---			
3	CR Açores	4 878,57 €	470,23 €	---	84,00 €			
4	CR Madeira	4 878,57 €	470,23 €	---	101,00 €			
5	Aveiro	4 878,57 €	470,23 €	995,04 €	---			
6	Beja	4 878,57 €	470,23 €	619,92 €	---			
7	Braga	4 878,57 €	470,23 €	2 519,04 €	---			
8	Bragança	4 878,57 €	470,23 €	3 139,92 €	---			
9	Castelo Branco	4 878,57 €	470,23 €	814,80 €	---			
10	Coimbra	4 878,57 €	470,23 €	826,32 €	---			
11	Évora	4 878,57 €	470,23 €	538,32 €	---			
12	Faro	4 878,57 €	470,23 €	1 149,36 €	---			
13	Guarda	4 878,57 €	470,23 €	1 077,84 €	---			
14	Leiria	4 878,57 €	470,23 €	537,60 €	---			
15	Portalegre	4 878,57 €	470,23 €	723,36 €	---			
16	Santarém	4 878,57 €	470,23 €	347,52 €	---			
17	Setúbal	4 878,57 €	470,23 €	252,96 €	---			
18	Viana do Castelo	4 878,57 €	470,23 €	2 515,44 €	---			
19	Vila Real	4 878,57 €	470,23 €	1 272,96 €	---			
20	Viseu	4 878,57 €	470,23 €	1 003,44 €	---			
21	DN	4 878,57 €	---	208,86 €	---			
22	EPP	4 878,57 €	470,23 €	479,28 €	---			
23	ISCPSI	4 878,57 €	---	182,90 €	---			
24	UEP	4 878,57 €	---	---	---			
3 FORMADORES		14 635,71 €	---	---	---			
TOTAIS		131 721,39 €	9 404,60 €	16 774,18 €	185,00 €			

Por considerarmos que a análise e interpretação desta Tabela 1 poderá não ser intuitiva, quer pela sua dimensão, quer pelos inúmeros dados que contem, e que nos impeliram a quebrar algumas das regras impostas para a formatação deste trabalho,

nomeadamente o tamanho da letra, parece-nos assim imprescindível a sua explicação detalhada, o que faremos nas alíneas seguintes:

- a) O custo total deste curso, com o modelo em vigor, é de 174 808,41 €;
- b) Dividindo o valor mencionado na alínea anterior pelos 24 formandos, obtemos como custo médio por formando 7 283,68 €;
- c) Caso tivéssemos optado por não contabilizar os custos dos vencimentos de formandos e formadores, teríamos obtido valores consideravelmente inferiores, ou seja, subtraindo o valor total dos vencimentos (131 721,39 €) ao custo total do curso (174 808,41 €), o custo desta formação seria de 43 087,02 €, e o custo por formando seria de 1 795,29 €. Apesar de não considerarmos esta a forma mais adequada para cálculo do valor da formação, nem ser a utilizada pelo Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro, segundo nos afirmou o seu Diretor, não deixamos de a apresentar também, dado que por vezes também é utilizada;
- d) Considerámos para esta simulação de curso 411 horas de formação presencial, o que perfaz 59 dias, a uma média diária de 7 horas de formação. Para um total de 24 formandos, o máximo permitido pelo Art.º 3.º, n.º 4 do regulamento, definimos como ideal a presença de 3 formadores da UEP, em cumprimento do previsto no n.º 1 do art.º 9.º do regulamento. Consideramos este número de formadores o essencial e ajustado, e que lhes permite um acompanhamento permanente, e mais personalizado ao extenso grupo de formandos, acrescido ainda do facto de, não lhes termos contabilizado as horas adicionais que ocupam na preparação e análise prévia dos conteúdos a ministrar, e posteriormente na correção de testes escritos e trabalhos, culminando com a elaboração do Dossier Técnico Pedagógico;
- e) Definimos ainda que este curso se realiza na UEP, em Belas, à semelhança do que tem acontecido nos últimos anos, por falta de condições logísticas para o efeito na Escola Prática de Polícia, em Torres Novas, onde se têm realizado sucessivamente, e por vezes em simultâneo, Cursos de Formação de Agentes, Cursos de Formação de Chefes, Ações de Formação para Promoção às categorias de Chefe Coordenador e a Agente Coordenador, entre outros;
- f) Por defeito, considerámos formadores e formandos apenas da carreira de Agente, e 1 por Comando, Estabelecimentos de Ensino, DN e UEP. Na prática, nem sempre assim acontece, tendo em conta que a distribuição de vagas para este curso é efetuada pelo DEPFORM, de acordo com as necessidades previamente apresentadas. Com vários formandos do mesmo Comando, ou se for feita

- articulação das viagens terrestres entre os formandos de Comandos limítrofes, o custo com as deslocações atenua consideravelmente;
- g) Em contraponto com o mencionado na alínea anterior, o custo total deste curso também poderá ser consideravelmente superior sempre que alguns formandos, ou mesmo a totalidade, sejam da carreira de Chefe ou Oficial, dado que os vencimentos e as ajudas de custo serão superiores;
- h) Para o cálculo do valor dos vencimentos, foi tida como referência a última Síntese Estatística do Emprego Público (SIEP), publicada em 14/02/2023 pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), referente ao 4.º trimestre de 2022, e através da fórmula que habitualmente é utilizada pelo Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro da PSP para cálculo do valor/hora dos vencimentos dos polícias, a qual serviu de base ao estudo realizado em 2017 por este Gabinete: “Custo de Formação de um Oficial, Chefe e Agente”. Pese embora seja discutível, ou até de relevar, que este não é um custo adicional para a PSP, uma vez que os vencimentos dos polícias já lhes seriam pagos independentemente do local ou da função que estivessem a desempenhar, mas exatamente por esse motivo, e por estarem ausentes e em exclusivo para esta formação, não podemos deixar de os contabilizar neste estudo, o que naturalmente vem aumentar exponencialmente o custo total da formação;
- i) As ajudas de custo (59 dias) foram calculadas à taxa de 20% ao dia (7,97 €), tendo em conta que, durante este curso, os formandos oriundos de Comandos ou Serviços que distam mais de 50Kms da UEP, são abonados de refeições e alojamento.
- j) Para o cálculo dos valores das viagens terrestres foram utilizados os *sites* www.viamichelin.pt e www.viaverde.pt, tendo por base a deslocação em automóvel ligeiro de passageiros, a gasóleo, com valores de referência dos custos dos combustíveis a 21/02/2023 e Classe 1 de portagens. No caso dos Comandos de Lisboa, Setúbal, DN e ISCPSI, foram consideradas ainda deslocações diárias, de ida e volta, durante os 59 dias do curso, entre a sede do local de trabalho e a sede da UEP. Para os restantes Comandos do Continente, foram contabilizadas deslocações semanais, de ida e volta, durante 12 semanas. Apesar do total das viagens terrestres se aproximar dos 100 000kms, não foram contabilizados eventuais custos por desgaste das viaturas, por dependerem de inúmeros fatores que não nos permite quantificá-los ao pormenor, desde a velocidade, tipo de condução, estado do piso e dos pneus, idade da viatura, entre outros. Temos ainda outro dado que não temos

como quantificar, uma vez que, as viaturas em que os formandos se deslocam para a formação não poderão ser utilizadas para outro fim, nos respetivos Comandos, o que por vezes também tem dificultado, quer o processo de nomeação dos formandos, quer a logística de transportes durante o curso. Diariamente são também efetuadas viagens entre o local do alojamento e a UEP, bem como para as refeições, no entanto, também não conseguimos quantificar este valor, por não estar definido um local fixo para o efeito, quer por falta de condições, ou por indisponibilidade, custos estes que, também acabam por se tornar residuais, uma vez que, por norma, estas deslocações são rentabilizadas ao máximo entre os formandos, utilizando para o efeito o mínimo de viaturas possível;

- k) No cálculo dos valores das viagens de avião, para os formandos dos Comandos Regionais, e por não termos tempo útil para solicitar simulações ao Departamento de Logística da PSP – DAC Viagens, foi utilizado o site www.edreams.pt, com base nos preços de referência de viagens de baixo custo em 21/02/2023, para voos diretos, com simulação de partida a 05/03/2023 e regresso a 26/05/2023 (datas simuladas para início e final de um eventual curso a realizar). Foi considerada apenas uma viagem (ida e volta), no entanto, e apesar deste procedimento não ser uniforme, ficando ao critério dos Comandos, por vezes é assumida pelo menos mais uma viagem de ida e volta durante o curso, o que fará aumentar os custos desta rubrica, e o custo final do curso;
- l) Na rubrica “munições e outros custos”, e no caso dos consumíveis diretamente relacionados com a formação de tiro, que ascendem a 1 551,44€, para definição de quantidades, foi tido como referência o 13.º CFFTIP, realizado em 2022 na UEP, também com 24 formandos. Quanto às munições, cartuchos e alvos, questionámos o Departamento de Logística da DN/PSP, que nos forneceu valores de referência e atualizados com base no processo aquisitivo deste material para o ano 2023, conforme descrito na Tabela 1.1, que se apresenta de seguida:

Tabela 1.1 – Consumíveis da formação de tiro e respetivos valores

Artigo	Quantidades	Custo unitário	Custo total
Munições 9x19mm	3264	0,26 €	848,64 €
Cartuchos 12mm (chumbo)	290	0,28 €	81,20 €
Cartuchos 12mm (borracha)	192	0,91 €	174,72 €
Bastidores em madeira	24	15,00 €	360,00 €
Alvos de tiro PFT (variantes)	48	0,06 €	2,88 €

Alvos de tiro PFT (AP1 e	48	0,25 €	12,00 €
Alvos de tiro PFT (silhuetas)	240	0,30 €	72,00 €
TOTAL:			1 551,44 €

m) No valor total apresentado na rubrica “Munições e outros custos”, da Tabela 1, estão ainda incluídos custos assumidos pela PSP para os formandos abonados de ajudas de custo, que neste caso são 20 (alojamento e refeições), com valores atualizados a 01/10/2022. A sua soma perfaz um total de 15 171,80 €, conforme apresentado de seguida na Tabela 1.2:

Tabela 1.2 – Custos de alojamento e alimentação para 20 formandos

Serviço	Custo	Quantidades	Valor por formando	Custo total (20 formandos)
Alojamento	6,92 € /	12 semanas	83,04 €	1 660,80 €
1.ª refeição	1,05 €	59 dias	61,95 €	1 239,00 €
2.ª refeição	5,20 €	59 dias	306,80 €	6 136,00 €
3.ª refeição	5,20 €	59 dias	306,80 €	6 136,00 €
TOTAL:				15 171,80 €

Perspetivas e proposta alternativa para o CFFTIP em formato *b-learning*

Conforme já mencionámos anteriormente, por se tratar de uma formação de formadores, a sua carga horária é maioritariamente composta por conteúdos práticos. Visa preparar os polícias de uma forma bastante rigorosa e uniforme, para que possam ministrar toda a formação na PSP no âmbito das Técnicas de Intervenção Policial e Tiro. Ainda assim, e porque a componente teórica, apesar de reduzida, também está de alguma forma presente em todos os módulos formativos, é nossa convicção que existe alguma margem para que este curso possa ser adaptado para um formato *b-learning*, numa fase inicial, e em moldes e horário a definir num trabalho mais aprofundado, mas que nos foi possível idealizar para este estudo com a colaboração de alguns formadores da Unidade Especial de Polícia, os quais detêm enorme experiência neste âmbito pelos diversos cursos ministrados. Conscientes de que qualquer modelo formativo que possa vir a ser definido, se assim for entendimento, terá sempre margem para melhoria ou ajuste, também nos parece evidente que tal só será possível de perceber com a sua concretização prática, e com os posteriores contributos de formadores e formandos, que consideramos essenciais em qualquer formação, independentemente da sua natureza, modelo ou carga horária.

Quanto a plataformas digitais para alojamento e disponibilização de conteúdos didáticos formativos, os quais entendemos que seria pertinente facultar previamente aos formandos, bem como plataformas a utilizar para as sessões de formação à distância, apesar de existirem cada vez mais alternativas, e algumas grátis, não nos é possível neste estudo apresentar vantagens e desvantagens entre elas, ou sugerir qual a mais adequada para este efeito, ainda assim, não podemos deixar de salientar que a experiência e o modelo utilizado no Curso de Comando e Direção Policial, são bastante positivos. A plataforma LEEd, do CEPOL, caso seja possível a continuidade da sua utilização nestes moldes, complementada com as sessões online através do Microsoft Teams, poderão ser uma opção e um modelo a considerar, não só para esta formação em concreto, o CFFTIP, mas eventualmente para outras deste âmbito, com as necessárias adaptações.

À semelhança do que fizemos anteriormente com a Tabela 1, e avançando para o segundo objetivo a que nos propusemos com este trabalho de investigação, apresentamos de seguida uma proposta formativa que idealizámos para o CFFTIP, com os respetivos custos associados, à qual efetuámos uma ligeira redução no número de formandos, passando a 20, por sugestão dos formadores, o que nos permite reduzir a carga horária total, passando esta de 411 para 365 horas, mantendo a eficácia. Nestas 365 horas, propomos que as primeiras 61 sejam ministradas à distância, extraídas das componentes teóricas de cada módulo formativo, o que nos traz reduções diretas e imediatas em praticamente todos os custos da formação, mas também algum conforto para os formandos dos Comandos mais distantes, por não terem de se ausentar durante um período tão longo da sua residência habitual, passando de 12 semanas (59 dias), a apenas 9 semanas (44 dias). Por razões que consideramos pertinentes, e sem nos querermos repetir nos argumentos já aqui apresentados, estamos convictos que, nestes moldes, esta proposta formativa também seria mais benéfica para os Comandos de origem dos formandos. A carga horária total de 365 horas seria distribuída da seguinte forma, por módulo:

- i. Métodos de Formação (18 horas online / 8 horas presenciais) – 26 horas;
- ii. Tiro Policial (20 horas online / 70 horas presenciais) – 90 horas;
- iii. Técnicas de Defesa Policial (4 horas online / 46 horas presenciais) – 50 horas;
- iv. Abordagem de Viaturas (10 horas online / 70 horas presenciais) – 80 horas;
- v. Movimento Tático (4 horas online / 40 horas presenciais) – 44 horas;
- vi. Intervenção Rápida (5 horas online / 70 horas presenciais) – 75 horas.

Tabela 2 – Custos globais do CFFTIP (proposta em formato *b-learning*)

	Comandos de origem dos formandos	Vencimentos 11,87€/Hora 365 horas	Ajudas de custo Agente / 20% 7,97€ dia /44dias	Viagens terrestres (combustíveis e portagens)	Viagens de avião	Munições e outros custos	Custo total do curso	Custo por formando
1	COMETLIS	4 332,55 €	---	176,00 €	---	12 048,48 €	132 334,85 €	6 616,74 €
2	COMETPOR	4 332,55 €	350,68 €	1 750,00 €	---			
3	CR Açores	4 332,55 €	350,68 €	---	84,00 €			
4	CR Madeira	4 332,55 €	350,68 €	---	101,00 €			
5	Aveiro	4 332,55 €	350,68 €	746,28 €	---			
6	Beja	4 332,55 €	350,68 €	464,94 €	---			
7	Braga	4 332,55 €	350,68 €	1 889,28 €	---			
8	Bragança	4 332,55 €	350,68 €	2 354,94 €	---			
9	Castelo Branco	4 332,55 €	350,68 €	611,10 €	---			
10	Coimbra	4 332,55 €	350,68 €	619,74 €	---			
11	Évora	4 332,55 €	350,68 €	403,74 €	---			
12	Faro	4 332,55 €	350,68 €	862,02 €	---			
13	Guarda	4 332,55 €	350,68 €	808,38 €	---			
14	Leiria	4 332,55 €	350,68 €	403,20 €	---			
15	Portalegre	4 332,55 €	350,68 €	542,52 €	---			
16	Santarém	4 332,55 €	350,68 €	260,64 €	---			
17	Setúbal	4 332,55 €	350,68 €	189,72 €	---			
18	Viana do Castelo	4 332,55 €	350,68 €	1 886,58 €	---			
19	Vila Real	4 332,55 €	350,68 €	954,72 €	---			
20	Viseu	4 332,55 €	350,68 €	752,58 €	---			
	FORMADORES (3)	12 997,65 €	---	---	---			
	TOTAIS	99 648,65 €	6 662,92 €	13 789,80 €	185,00 €			

À semelhança do que fizemos para a Tabela 1, mas agora de uma forma mais sucinta, de modo a evitarmos a redundância de alguns argumentos, explicamos nas alíneas seguintes os valores da Tabela 2:

- O custo total deste curso, neste modelo que idealizámos, em formato *b-learning*, é de 132 334,85 €, o que nos traz uma redução ou poupança de 42 473,56 €, comparativamente com o modelo em vigor, e que apresentámos na Tabela 1;
- Nesta modalidade, obtemos ainda um custo médio por formando de 6 616,74 €, o que reduz este custo da formação em 666,94 € por formando;
- Caso tivéssemos optado por não contabilizar os custos dos vencimentos de formandos e formadores, e à semelhança da Tabela 1, também aqui teríamos obtido valores consideravelmente inferiores, ou seja, subtraindo o valor total dos vencimentos (99 648,65 €) ao custo total do curso (132 334,85 €), o custo desta formação seria de 32 686,20 € (10 400,82 € inferior), e o custo por formando de 1 634,31 € (160,98€ inferior). Conforme já mencionámos anteriormente, esta poderá não ser a forma mais adequada para obter os custos da formação, mas sabemos que por vezes é utilizada, e não podemos deixar de a referenciar;
- Considerámos nesta proposta um curso com uma carga horária total de 365 horas, sendo as primeiras 61 horas de formação online, e as restantes 304 horas de

formação presencial (conforme melhor explicado anteriormente, por módulo), o que perfaz 44 dias, a uma média diária de 7 horas de formação. Apesar de agora termos um total de 20 formandos, mantivemos como ideal e adequado a presença de 3 formadores, pelos mesmo argumentos já apresentados;

- e) De modo a garantir os critérios que nos permitem efetuar uma comparação justa e equilibrada de custos, mantivemos também o local da realização do curso na UEP;
- f) Por defeito, considerámos também formandos e formadores apenas da carreira de Agente, e 1 por Comando, excluindo agora os Estabelecimentos de Ensino, DN e UEP, para que o número de formandos reduza para 20;
- g) Mantendo o raciocínio já mencionado anteriormente na explicação da Tabela 1, também aqui na Tabela 2, e em contraponto com o mencionado na alínea anterior, o custo total deste curso, mesmo nesta modalidade, também poderá ser consideravelmente superior sempre que alguns formandos, ou mesmo a totalidade, forem da carreira de Chefe ou Oficial, dado que os vencimentos e as ajudas de custo também serão superiores;
- h) Para o cálculo do valor dos vencimentos, mantivemos como referência os documentos e a fórmula anteriormente mencionados, mas agora com a respetiva redução por a carga horária total ser inferior;
- i) As ajudas de custo, mantendo também os princípios já referidos, agora foram contabilizadas para os 44 dias da formação presencial;
- j) Para o cálculo dos valores das viagens terrestres, utilizámos como referência os valores já obtidos anteriormente, com as necessárias adaptações ao número de dias de formação presencial nas deslocações diárias (44 dias), bem como para as deslocações semanais (9 semanas);
- k) Quanto aos valores das viagens de avião, para os formandos dos Comandos Regionais, mesmo com o ajuste da carga horária do curso, mas uma vez que tínhamos contabilizado apenas uma viagem de ida e volta para cada Comando, mantivemos na Tabela 2 os mesmos valores já mencionados na Tabela 1;
- l) Na rubrica “munições e outros custos”, e no caso dos consumíveis diretamente relacionados com a formação de tiro, ajustámos na medida exata e proporcional à redução do número de formandos, totalizando neste caso 1 292,96€, conforme descrito na Tabela 2.1:

Tabela 2.1 – Consumíveis da formação de tiro e respetivos valores

Artigo	Quantidades	Custo unitário	Custo total
Munições 9x19mm	2720	0,26 €	707,20 €
Cartuchos 12mm (chumbo)	242	0,28 €	67,76 €
Cartuchos 12mm (borracha)	160	0,91 €	145,60 €
Bastidores em madeira	20	15,00 €	300,00 €
Alvos de tiro PFT (variantes)	40	0,06 €	2,40 €
Alvos de tiro PFT (API e	40	0,25 €	10,00 €
Alvos de tiro PFT (silhuetas)	200	0,30 €	60,00 €
TOTAL:			1 292,96 €

m) No valor total apresentado na rubrica “Munições e outros custos”, da Tabela 2, estão ainda incluídos custos assumidos pela PSP para os formandos abonados de ajudas de custo, neste caso apenas 19, com alojamento e refeições. A sua soma perfaz um total de 10 755,52 €, conforme apresentado na Tabela 2.2:

Tabela 2.2 – Custos de alojamento e alimentação para 19 formandos

Serviço	Custo	Quantidades	Valor por formando	Custo total (20 formandos)
Alojamento	6,92 € / semana	9 semanas	62,28 €	1 183,32 €
1.ª refeição	1,05 €	44 dias	46,20 €	877,80 €
2.ª refeição	5,20 €	44 dias	228,80 €	4 347,20 €
3.ª refeição	5,20 €	44 dias	228,80 €	4 347,20 €
TOTAL:				10 755,52 €

Discussão

Concordando em pleno com os autores que abordam o tema da formação profissional nesta perspetiva, afirmando que é essencial e a base para a melhoria do serviço prestado por qualquer instituição, seja ela pública ou privada, não podemos, no entanto, deixar de realçar o facto de, na PSP, a maioria da formação ser ministrada pelo seu próprio efetivo. Por vezes, para matérias ou conteúdos mais específicos, recorre-se a formação em entidades externas, mediante a imprescindível autorização superior da DN para o efeito, mas acabam por ser residuais as situações em que tal acontece, e em nada atenua o complexo processo formativo, ou o empenho quase permanente de alguns formadores.

Resulta assim que, o desempenho da tarefa de formador torna-se pouco aliciante. Em regra, não existe qualquer compensação monetária adicional, e em alguns casos até pode originar a perda de alguns suplementos remuneratórios por não realização de serviços de turno ou piquete, se os polícias forem colocados em serviços administrativos, originando ainda que outros trabalhos ou tarefas fiquem naturalmente com escassez de efetivo, pois a conciliação nem sempre é viável, nem para formadores, nem para formandos, especialmente nas formações com cargas horárias mais elevadas, como é o caso do CFFTIP. O mesmo se verifica nas formações iniciais de ingresso, ou em Ações de Formação para promoção a categoria superior, ministradas em regra na EPP e no ISCPPI.

De modo a colmatar a situação mencionada no final do parágrafo anterior, foi criada em cada Estabelecimento de Ensino uma estrutura orgânica e um efetivo próprios, que se dedicam em pleno ao processo formativo, no entanto, especialmente no caso da EPP, surge a necessidade permanente do seu quadro de formadores ser reforçado pelos Comandos, devido aos inúmeros cursos que são ali realizados, e alguns em simultâneo. São assim requisitados formadores para vários conteúdos, os quais ali permanecem alguns meses, ou anos, na situação de “diligência”, o que desfalca naturalmente os seus Comandos de origem. No caso dos polícias habilitados com o CFFTIP, não só pela especificidade da sua habilitação e conteúdos que podem ministrar, mas porque está incluído no Curso de Formação de Agentes o Curso de Técnicas de Intervenção Policial, são os mais requisitados, e com as respostas obtidas a algumas questões que colocámos a todos os Comandos, percebemos que estão nesta situação pelo menos 16 polícias/formadores.

Pelo exposto, consideramos que se torna assim premente a rentabilização efetiva deste curso, conforme abordado no capítulo seguinte deste trabalho.

A rentabilização da formação nos Comandos e respetivos formadores

Tendo em conta a experiência e o conhecimento acumulados na área da formação nos últimos anos, e conscientes de que a rentabilização de qualquer formação passa necessariamente por utilizar o mais possível, mas de forma racional, todos os recursos disponíveis, não só os materiais, mas também os recursos humanos devidamente habilitados para o efeito, remetemos por email a todos os Comandos, Estabelecimentos de Ensino e Departamento de Apoio Geral da Direção Nacional, uma tabela com uma listagem de formadores habilitados com o CFFTIP, bem como algumas questões diretamente relacionadas.

Foi nossa intenção perceber em pleno, e com respostas e argumentos dos próprios Comandos e Serviços, as eventuais necessidades de formadores de Técnicas de Intervenção Policial, carga horária de formação ministrada durante o ano transato, ou, nos casos em que não ministraram qualquer formação, quais os motivos para que tal tenha acontecido. Questionámos ainda se, perante uma carga horária total de 411 horas, o que perfaz praticamente cerca de 3 meses de formação presencial, a qual tem sido sempre realizada na UEP, bem como o facto de os formandos estarem afastados dos seus Comandos de origem e conseqüentemente do seu lar e famílias durante um período considerável, as nomeações se tornavam mais difíceis, e como geriam esta situação.

Optámos por não incluir a UEP nesta solicitação, excluindo também da listagem os seus formadores habilitados com o CFFTIP, por ser uma realidade que conhecemos relativamente bem, e termos noção que na UEP os polícias habilitados com esta formação desempenham quase em permanência, seja a ministrar CFFTIP para outros Comandos ou para o efetivo da UEP, Cursos de Especialidade das várias Subunidades, Plano de Formação Anual, Plano de Formação de Tiro, formação contínua, e por vezes formações para entidades externas, algumas também neste âmbito, com as necessárias adaptações, como é caso do Curso de Movimento Tático para Equipas de Emergência Médica, ministrado com alguma frequência ao INEM.

Apesar de termos obtido apenas 60% das repostas possíveis (14 em 23), o que não deixa de tornar o balanço positivo, foi possível constatar uma realidade que também não nos surpreendeu, pelos motivos que conhecemos, que temos vindo a focar ao longo deste trabalho, e que estiveram na origem da escolha do objeto de estudo.

De uma listagem inicial de 225 formadores habilitados com o CFFTIP, obtida através dos registos existentes na UEP sobre os 13 Cursos ali ministrados desde 2003, percebemos com as respostas que a listagem fica reduzida a apenas 170 formadores, aproximadamente, e estamos convictos que ainda ficaria inferior se tivéssemos obtido a totalidade das repostas. Este número de formadores, ainda que o possamos estar a considerar por excesso, parece-nos manifestamente escasso, tendo em conta não só o total do efetivo com funções policiais da PSP, que ronda os 20 000 polícias, mas também o total do efetivo de alguns Comandos, como é o caso do COMETLIS, com cerca de 7000 polícias, ou o COMETPOR, com aproximadamente 3000 polícias, segundo dados extraídos do Balanço Social da PSP referente ao ano 2021. Em ambos os Comandos a

realidade é semelhante, com pouco mais de 20 formadores a ministrar formação, os quais desempenham esta tarefa em acumulação, o que também consideramos uma fragilidade, conforme já explanado anteriormente.

Temos ainda Comandos com apenas 2, ou no máximo 3 formadores a desempenhar esta função, como é o caso de Beja e Braga. Apesar do efetivo total destes Comandos ser consideravelmente inferior aos mencionados anteriormente, parece-nos que estas realidades não deixam também de ser preocupantes, dadas as imensas formações neste âmbito que têm que ser ministradas por um grupo tão limitado de formadores, tarefa que, nestes casos, terão que desempenhar em exclusividade.

Pudemos constatar ainda com algumas das respostas às nossas questões que, a lista de formadores disponíveis também reduz de forma acentuada por falta de incentivos específicos, ou monetários para desempenharem esta função, seja a tempo parcial ou em permanência, com eventual colocação em serviços administrativos, dado que implica a perda de alguns suplementos remuneratórios, por não desempenharem serviços de turno ou piquete. No caso dos Oficiais que desempenham funções de Comandantes de Divisão, também vimos utilizado o argumento da falta de disponibilidade, ou impossibilidade de acumular com a função de formador, o que fez diminuir ainda mais a nossa listagem.

Conclusão

Apesar de considerarmos que este trabalho poderá ser apenas um ponto de partida, de reflexão, ou um mero ponto de vista, uma vez que, respostas ou soluções concretas teriam de ter como suporte um estudo científico mais aprofundado e eventualmente empírico, não podemos deixar de tecer algumas conclusões e comentários finais, de acordo com os objetivos a que nos propusemos.

Como primeira conclusão, e apesar de ser difícil calcular custos exatos de qualquer formação desta natureza, especialmente por termos na equação alguns consumíveis de valor flutuante, onde se incluem viagens aéreas, combustíveis, munições, entre outros, não podemos deixar de salientar o facto de termos conseguido uma estimativa de custos a qual cremos estar bastante aproximada da realidade para o curso em estudo, com o modelo e regulamento em vigor, a qual entendemos que poderá ser útil para a PSP. Com algum trabalho a montante, estamos confiantes que será mais fácil calcular, planear, prever e antecipar, de uma forma mais consistente a realização destes Cursos, imprescindíveis para

vários Comandos, conforme nos foi comunicado em algumas respostas, e minimizar eventuais imprevistos.

Com base na literatura e legislação consultadas, e que abordam a temática da formação, mas acima de tudo com a colaboração de alguns formadores da UEP com larga experiência nesta área, pudemos constatar ainda que, não obstante a formação presencial ser uma forma mais personalizada de transmitir ou receber conhecimento, e ainda a predileta pela maioria dos formadores e formandos, é também possível adaptar o CFFTIP para um formato *b-learning*, dada a sua componente inicial teórica. Desta forma, e reduzindo o número total de formandos, considerando as diversas opiniões que temos constatado ao longo dos últimos anos e que apontam para esta necessidade, não só se consegue reduzir a carga horária total, mas consegue-se também reduzir de forma bastante considerável os custos totais, conforme descrevemos ao longo do capítulo “Perspetivas e proposta alternativa para o CFFTIP em formato *b-learning*. Com este modelo, tínhamos ainda a vantagem de poder ter mais formandos na formação à distância, 40 parece-nos razoável, que naturalmente seriam depois repartidos em duas turmas se houvesse disponibilidade de espaços para o efeito, logística e formadores, ou eventualmente dois cursos sucessivos, o que vinha atenuar ainda mais os custos finais da formação.

Apesar de algumas limitações e dificuldades sentidas na elaboração deste trabalho, quer pela falta de repostas por parte de alguns Comandos e Serviços, mas também pelas propostas concretas que efetivamente recebemos a relatar as dificuldades sentidas neste âmbito, às quais não podemos dar resposta, nem colocar neste trabalho, por se tratar de um mero estudo académico, terminamos com a confiança e esperança de que nos próximos anos o investimento nesta área tão importante e específica será certamente ponderado e melhorado, e outros trabalhos ou projetos específicos, eventualmente profissionais, poderão surgir, em prol da PSP, dos seus profissionais e dos cidadãos que servimos diariamente desde 1867.

Referências bibliográficas

Agarwal, R. (2020). *Continuous Education, Training and Development. International. Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(12), 107-127.
<https://ijisrt.com/continuous-education-training-and-development>.

- Anselmo, A. (2019). *10 anos de Plano de Formação de Tiro: Fatores de impacto nos resultados das provas*. Trabalho Individual Final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<http://hdl.handle.net/10400.26/34838>.
- Balanço Social da PSP 2021. Lisboa, Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
<https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao/instrumentos-gestao.aspx>.
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa, Educa.
- Carvalho, M. (2012). *Da formação na PSP à realidade policial – Estudo exploratório sobre a utilização de meios coercivos de elevada potencialidade letal*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<http://hdl.handle.net/10400.26/32218>.
- Chanfana, A. (2011). *A importância da Formação Profissional na Polícia de Segurança Pública*. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação e da Formação. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.
<http://hdl.handle.net/10400.1/1644>.
- Clemente, P. J. (2015). *Cidadania, Polícia e Segurança*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1917482>.
- Clemente, P. J. (2016). *Ética Policial – da eticidade da coacção policial*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2016. - 99, [2] p. ; 24 cm. - ISBN 978-972-8630-20-1
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1957344>.
- Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976. Diário da República n.º 86/1976, Série I, de 1976-04-10, com as últimas alterações introduzidas pela Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto.
<https://data.dre.pt/eli/decapconst/1976/p/cons/20050812/pt/html>.

Curva, R. (2021). *Formação na PSP: Definições e Prioridade*. Trabalho de Investigação Final do 5.º Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

<http://hdl.handle.net/10400.26/37089>.

Custo de Formação de um Oficial, Chefe e Agente (2017). Lisboa, Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública. Estudo efetuado pelo Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro, 24/03/2017.

Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março. Altera o modelo de ensino e formação na Administração Pública, cria o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), e extingue a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Diário da República n.º 51/2021, Série I de 2021-03-15

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/19/2021/03/15/p/dre/pt/html>.

Decreto Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Define o Regime da Formação Profissional da Administração Pública. Diário da República n.º 249/2016, 3.º Suplemento, Série I, de 2016/12/29

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/86-a/2016/12/29/p/dre/pt/html>.

Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de abril (última revisão pelo Decreto-Lei n.º 33/2018, de 15 de maio). Estabelece normas relativas ao abono de ajudas de custo e de transporte pelas deslocações em serviço público. Diário da República n.º 96/1998, Série I-A de 1998-04-24.

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/106/1998/04/24/p/dre/pt/html>.

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Aprova o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública. Diário da República n.º 204, I Série, de 2015/10/19.

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/243/2015/10/19/p/dre/pt/html>.

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, atualizado até ao Decreto-Lei n.º 84/2019, de 28 de junho – Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que regulam o seu funcionamento. Diário da República n.º 251/2007, Série I de 2007/12/31.

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/396/2007/p/cons/20190628/pt/html>.

Despacho 05/GDN/2016, de 26 de abril de 2016. Indemnização ao Estado pelos polícias que requeiram a exoneração antes de decorridos os prazos estabelecidos após a formação. Lisboa, Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Estratégia PSP 2023-2025, de 04 de fevereiro de 2023. Lisboa, Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

<https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao/instrumentos-gestao.aspx?RootFolder=%2FDocuments%2FInstrumentos%20de%20Gest%C3%A3o%2FDocumentos%20Estrat%C3%A9gicos&FolderCTID=0x0120000FA25636A4BBCE4F912DF67BA0D4E3E6&View={69045F72-8C0E-49CD-B399-9F6480502D67}>.

Ferreira, F. C. (2014). *A formação de ativos na PSP: o e-learning e o blended learning como modalidades complementares da formação contínua*. Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica, Universidade Aberta. Repositório Aberto da Universidade Aberta.

<http://hdl.handle.net/10400.2/3288>.

Lagarto, J. R. (2002). *Ensino à distância e formação contínua: uma análise prospetiva sobre a utilização do ensino a distância na formação profissional contínua de ativos em Portugal: (Formação a Distância & e-learning. Estudo de investigação)*. Instituto para a Inovação na Formação. Lisboa. Repositório Aberto da Universidade Aberta.

<http://hdl.handle.net/10400.2/2493>.

Lei n.º 7/2009 (última alteração pela Lei n.º 1/2022, de 03 de janeiro). Aprova o Código do Trabalho. Diário da República, n.º 30/2009, Série I, de 2009/02/12.

<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>.

Lei n.º 53/2007. Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. Diário da República n.º 168/2007, Série I, de 2007/08/31.

<https://dre.pt/home/-/dre/641142/details/maximized>.

- Lourenço, T. M. S. P. (2015). *A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano*. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Financeira, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre. Repositório Científico da Universidade de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10316/29695>.
- Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho. Repositórios da Universidade do Minho.
<https://hdl.handle.net/1822/18834>.
- Norma de Execução Permanente (NEP) n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de abril de 2008. Diretiva de Base da Formação – Formação Profissional na PSP. Lisboa: Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Pinto, C. S. (2003). *Ensino/Aprendizagem à distância: uma perspetiva global*. Repositório da Universidade do Minho.
<https://hdl.handle.net/1822/369>.
- Pires, L. (2000). *Estratégias empresariais e competências- chave*. Coleção Estudos e Análises N.º21. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio – Estabelece a estrutura nuclear da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública e as competências das respetivas unidades orgânicas. Publicada no Diário da República n.º 103/2008, Série I de 2008/05/29.
<https://data.dre.pt/eli/port/383/2008/05/29/p/dre/pt/html>.
- Regulamento e referencial do Curso de Formação de Formadores em Técnicas de Intervenção Policial (2011), aprovado em 29/11/2011. Lisboa, Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos – Estudo de Caso*.

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, Instituto Politécnico de Coimbra.

<http://hdl.handle.net/10400.26/17699>.

Rosado, F. J. A. (2019). *Sistema Formativo da PSP – Adequação do modelo de formação inicial*. Trabalho Individual Final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

<http://hdl.handle.net/10400.26/34935>.

Santos, F. A. (2019). *Técnicas de Intervenção Policial: A Preparação no Curso de Formação de Oficiais de Polícia*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna.

<http://hdl.handle.net/10400.26/30338>.

Santos, R. M. P. (2015). *O investimento na formação dos oficiais de polícia ao longo da vida: o E-Learning como estratégia complementar*. Trabalho de Investigação Final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

<http://hdl.handle.net/10400.26/34645>.

Soares, J. (2016). *A formação contínua na PSP: o seu impacto no desempenho e satisfação pessoal dos polícias*. Trabalho Individual Final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

<http://hdl.handle.net/10400.26/34838>.