



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final

**O (Des)valor da formação académica no âmbito da
avaliação curricular na PSP- impactos na instituição e
nos polícias**

Auditor

Abel Afonso Correia

Lisboa, 10 de outubro de 2025

VICTORIA DISCENTIUM

Agradecimento

Aos **ilustres camaradas da Turma Bravo**, expresso o meu mais sincero agradecimento.

O espírito de entreatajuda, colaboração e confraternidade, demonstrado ao longo desta jornada, foi determinante para tornar o percurso mais leve, enriquecedor e aprazível. Levo comigo não apenas o conhecimento partilhado, mas também a gratidão e a amizade para a vida.

“O conhecimento tem de ser continuamente melhorado, desafiado e renovado, sob pena de rapidamente se tornar obsoleto.”

Peter F. Drucker

RESUMO

A presente investigação analisou a valorização da autoformação na Polícia de Segurança Pública, procurando compreender de que modo as qualificações obtidas fora do âmbito institucional são reconhecidas e valorizadas. A revisão da literatura evidenciou a relevância da aprendizagem ao longo da vida e do reconhecimento organizacional das qualificações como fatores determinantes do desempenho e da motivação profissional. A análise do regime legal revelou que os méritos académicos estão excluídos dos critérios de promoção, o que colide com a literatura especializada, as políticas e práticas da Administração Pública e a intenção estratégica da Instituição. A aplicação de um questionário digital aos polícias permitiu identificar baixos níveis de participação em formações externas, sobretudo académicas, apesar de forte motivação intrínseca para aprender e evoluir profissionalmente. As principais barreiras referidas foram a falta de tempo, a ausência de incentivos institucionais e a não valorização das formações externas nos processos de promoção.

Os resultados evidenciaram um desalinhamento estrutural da motivação individual e da intenção estratégica institucional, face aos normativos legais em vigor.

Concluiu-se que a revisão do quadro estatutário é essencial para integrar e reconhecer a qualificação externa, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e uma Polícia mais preparada para os desafios da segurança pública.

Palavras-chave: Autoformação; Gestão de Recursos Humanos. Polícia de Segurança Pública; Qualificação; Valorização profissional;

Abstract

This research analysed the value placed on self-training in the Public Security Police, seeking to understand how qualifications obtained outside the institutional sphere are recognised and valued. The literature review highlighted the relevance of lifelong learning and organisational recognition of qualifications as determining factors in professional performance and motivation. Analysis of the legal regime revealed that academic merits are excluded from promotion criteria, which conflicts with the specialised literature, public administration policies and practices, and the institution's strategic intention. The use of a digital questionnaire for police officers revealed low levels of participation in external training, especially academic training, despite strong intrinsic motivation to learn and develop professionally. The main barriers mentioned were lack of time, absence of institutional incentives, and the lack of value placed on external training in promotion processes.

The results showed a structural misalignment between individual motivation and institutional strategic intent, given the legal regulations in force.

It was concluded that a review of the statutory framework is essential to integrate and recognise external qualifications, promoting a culture of continuous learning and a police force that is better prepared for the challenges of public security.

Keywords: Self-training; Human Resource Management; Public Security Police; Qualification; Professional development;

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contexto e relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos, pertinência e pergunta de partida	1
1.3 Estrutura do estudo	2
2. Metodologia.....	3
2.1 Enquadramento geral da metodologia	3
2.2 Dimensão teórica	3
2.3 Dimensão empírica	3
2.4 Tratamento dos dados e análise e discussão dos resultados	4
2.5 Síntese metodológica.....	4
3. Revisão da Literatura.....	4
3.1 A formação e a qualificação na Gestão de Recursos Humanos moderna	4
3.2 Qualificação e autoformação na Administração Pública.....	5
3.3 A formação e a autoformação no contexto policial	6
3.4 A valorização institucional das qualificações e da autoformação.....	7
4. Estado de Arte no Contexto da PSP.....	8
4.1 Estrutura e enquadramento da formação na PSP.....	8
4.2 Desafios contemporâneos e oportunidades de aprendizagem	9
4.3 Valorização da formação na PSP	10
4.4 Enquadramento jurídico	11
4.5 Evolução estatutária e mudança de paradigma.....	12
4.6 Breve estudo comparado com outras Polícias	12
5. Apresentação e Análise dos Resultados.....	14
5.1 Caracterização do Questionário.....	14
5.2 Caracterização da amostra	14
5.3 Realização de Formação Profissional.....	16

5.4 Realização de Formação Académica	17
5.5 Motivações para a realização de autoformação	18
5.6 Barreiras à autoformação	18
6. Discussão dos Resultados	19
6.1 Motivações para a autoformação	20
6.2 Barreiras à autoformação	21
6.3 Motivações vs. Barreiras: uma leitura comparativa	21
6.4 Estratégia institucional vs. quadro legal	21
6.5 Conclusão parcial	22
7. Conclusões gerais	22
Bibliografia	25
Apêndice A – Questionário aplicado aos elementos da PSP	31
Apêndice B – Tabelas dos dados recolhidos	34

Índice de Figuras

Figura 1 Distribuição por categoria profissional: Amostra vs. PSP (BS 2024).....	15
Figura 2 Distribuição por idade: Amostra vs. PSP (BS 2024).....	15
Figura 3 Realização de cursos de formação profissional, em termos percentuais.	16
Figura 4 Distribuição do número de cursos de formação, por categoria profissional... 17	
Figura 5 Distribuição dos níveis de formação académica, em termos percentuais.	17
Figura 6 Distribuição dos níveis de formação, segundo a categoria profissional	17
Figura 7 Motivações para a realização de autoformação, por tipo de formação	18
Figura 8 Barreiras para a não realização de autoformação, por tipo de formação	19

1. Introdução

1.1 Contexto e relevância do tema

A qualificação dos profissionais assume hoje um papel central na Gestão de Recursos Humanos, sendo um dos principais motores do desempenho organizacional e da capacidade de adaptação das instituições a contextos complexos e voláteis. A literatura especializada converge ao reconhecer a formação como um eixo estratégico do desenvolvimento de competências e da criação de valor (Ulrich, 1997; Bilhim, 2002, 2011; Noe, 2020). Nesta linha, Chiavenato (2014) sublinha que a qualificação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são elementos essenciais para o aumento da eficácia organizacional e para a adaptação às mudanças tecnológicas, institucionais e sociais.

De forma análoga, a qualificação dos trabalhadores do Estado ganhou relevância crescente na gestão pública contemporânea. Nas organizações policiais, em particular, que enfrentam rápidas transformações sociais, tecnológicas e institucionais, a formação contínua e a atualização de competências constituem fatores determinantes para o desempenho individual e coletivo. No caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), a necessidade de responder a desafios cada vez mais exigentes em matéria de segurança, criminalidade e proximidade e enfrentar um escrutínio público reforçado, exige efetivos qualificados, motivados e preparados para lidar com realidades operacionais complexas.

Neste quadro, a formação e o desenvolvimento profissional dos polícias configuram-se como pilares estratégicos da modernização institucional, contribuindo simultaneamente para a eficiência organizacional e a qualidade do serviço prestado ao cidadão. Em termos estratégicos, a promoção de uma cultura de aprendizagem e valorização do talento individual, são reconhecidas pela própria PSP como instrumentos centrais para o cumprimento da sua missão e para a consolidação de práticas inovadoras e eficazes (PSP, 2025).

1.2 Objetivos, pertinência e pergunta de partida

Cientes de que os desafios da gestão de recurso humanos resultam de múltiplos fatores - humanos; estruturais; e ambientais (Chiavenato, 2014) -, este estudo procura dar sustentação científica à perceção que a não valorização das formações profissionais e das qualificações académicas realizadas por iniciativa própria e fora do âmbito institucional, em sede de avaliação curricular nos procedimentos de promoção na PSP, tem contribuído para

o esmorecimento da cultura de aprendizagem contínua e de investigação científica na instituição. Essa situação poderá traduzir-se (ou não) numa menor adesão à autoformação e à produção de conhecimento em áreas relevantes para a atividade policial, o desenvolvimento organizacional e a segurança pública.

Passada uma década sobre a entrada em vigor do atual quadro legal e regulamentar que passou a excluir os méritos académicos e os estudos científicos dos critérios de avaliação curricular para efeitos de promoção na PSP, face à relevância contemporânea do tema da aprendizagem contínua e da qualificação dos recursos humanos na Administração Pública (AP) e à iminente revisão estatutária, a pertinência desta investigação torna-se evidente. O objetivo central é analisar os efeitos dessa alteração nos polícias e na Instituição, produzindo evidência empírica que contribua para a reflexão institucional e para eventuais ajustamentos normativos.

Neste sentido, o estudo incide sobre a (des)valorização das formações profissionais e académicas obtidas fora do âmbito institucional, procurando verificar se tal prática tem desincentivado a autoformação e a qualificação dos seus profissionais. Paralelamente, pretende-se identificar lacunas e propor medidas que favoreçam uma gestão mais eficaz das competências e do conhecimento organizacional.

A pergunta de partida que orienta a investigação é a seguinte: *A não valorização das qualificações profissionais e académicas, em sede de avaliação curricular, tem contribuído para o desincentivo dos polícias para a autoformação, a realização de estudos académicos e o desenvolvimento de investigações científicas em áreas relevantes para atividade da PSP?*

1.3 Estrutura do estudo

Para responder à questão apresentada, o trabalho estrutura-se em sete capítulos: a Introdução, que apresenta o enquadramento geral e os objetivos do estudo; a Metodologia, que descreve os percursos teórico-empíricos e os instrumentos de recolha de dados; a Revisão da Literatura, que define os conceitos centrais; o Estado da Arte, que analisa o enquadramento normativo e os construtos em estudo no contexto da PSP; a Apresentação e Análise dos Resultados, com estatística descritiva e comparações pertinentes; a Discussão dos Resultados, que discute os dados empíricos; e, por fim, as Conclusões Gerais, onde se sintetizam as evidências e se apresentam recomendações para o aperfeiçoamento das políticas de valorização da formação.

2. Metodologia

2.1 Enquadramento geral da metodologia

Neste capítulo, em consonância com Blogoslawski, Tibola e Weinrich (2016), apresentam-se os percursos metodológicos e as abordagens teórica e empírica adotadas.

O presente estudo segue uma abordagem metodológica mista, integrando uma dimensão teórica e uma vertente empírica complementar. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2017), toda a investigação deve assentar num quadro conceptual sólido que oriente o processo analítico e dê consistência às conclusões. Assim, o trabalho combina a revisão da literatura, o enquadramento legal e o mapeamento do estado de arte, com a aplicação de um questionário, o que permite compreender o fenómeno em análise de forma abrangente e sustentada.

2.2 Dimensão teórica

A componente teórica baseia-se na revisão bibliográfica e documental sobre qualificação, formação, autoformação e valorização institucional dos recursos humanos, com especial enfoque no contexto da AP e da PSP. Foram mobilizadas obras de referência em Gestão de Recursos Humanos e Ciências Policiais, bem como diplomas legais, estatutários e regulamentares relevantes, além de documentos estratégicos produzidos pela própria PSP.

Esta opção metodológica encontra respaldo em Fortin (2009), que defende a revisão da literatura como etapa essencial para mapear o estado do conhecimento, clarificar conceitos e delimitar o problema de investigação. Do mesmo modo, Coutinho (2014) reforça a centralidade desta etapa em ciências sociais, salientando que ela orienta a definição dos caminhos metodológicos e a escolha das técnicas de recolha de dados. Por sua vez, Prates e Prates (2009) sublinham a importância da análise documental para compreender o contexto formal e institucional que enquadra as práticas organizacionais.

2.3 Dimensão empírica

A vertente empírica foi operacionalizada através da aplicação de um questionário a elementos da PSP, destinado a recolher dados sobre motivações, barreiras e perceções relativamente à realização de formações profissionais e académicas externas. Segundo Creswell (2014), a utilização de instrumentos quantitativos permite quantificar perceções e

identificar padrões de resposta. Em consonância, Fortin (2009) sublinha que o questionário proporciona uma visão alargada das atitudes e experiências dos participantes. O instrumento foi concebido para abranger um universo diversificado de efetivos, assegurando a fiabilidade e representatividade dos resultados (Hill & Hill, 2009).

No projeto do trabalho aprovado previa-se, igualmente, a recolha de dados institucionais relativos ao registo do estatuto de trabalhador-estudante usufruído pelos polícias em diferentes períodos, com vista à realização de uma análise evolutiva. Contudo, por constrangimentos institucionais, esses dados não foram disponibilizados, tendo a investigação prosseguido apenas com base na informação recolhida por questionário.

2.4 Tratamento dos dados e análise e discussão dos resultados

Os dados obtidos foram tratados com técnicas de estatística descritiva, de modo a identificar tendências gerais e padrões de resposta. A interpretação articulou-se com o enquadramento teórico e legal previamente estabelecido, assegurando coerência entre evidência empírica e quadro conceptual. Conforme Carmo e Ferreira (2008), a análise deve integrar planos empírico e teórico, evitando que o estudo se limite à mera descrição

2.5 Síntese metodológica

Em síntese, a metodologia adotada conjuga um quadro teórico consistente com evidência empírica relevante, reforçando a validade e a pertinência do estudo. Como defende Flick (2015), a triangulação de métodos e fontes é essencial para reforçar a validade em estudos de ciências sociais. A combinação entre revisão bibliográfica, análise documental e recolha de dados quantitativos possibilita uma compreensão aprofundada da problemática da desvalorização da formação profissional e académica na PSP.

3. Revisão da Literatura

3.1 A formação e a qualificação na Gestão de Recursos Humanos moderna

A Gestão de Recursos Humanos moderna reconhece as pessoas como o principal ativo estratégico das organizações, uma vez que delas depende a qualidade, a inovação e o alcance dos objetivos institucionais. Segundo especialistas como Bilhim e Chiavenato, a eficácia organizacional está intrinsecamente ligada à capacidade de desenvolver, motivar e

valorizar os colaboradores, sobretudo num contexto em que o conhecimento e a criatividade são determinantes para o sucesso.

Neste quadro, a formação assume-se como um processo contínuo de aprendizagem, que visa a aquisição de saberes, competências e atitudes orientadas para a melhoria do desempenho organizacional (Byars & Rue, 1996). Segundo Le Boterf (2003), a competência profissional constrói-se pela mobilização integrada de saberes e experiências em contextos reais de trabalho, pelo que a formação deve articular-se com oportunidades de aplicação prática e reconhecimento institucional. As organizações aprendentes, conceito desenvolvido por Senge (1990), caracterizam-se pela capacidade de renovar continuamente o seu conhecimento e adaptar-se às mudanças, o que torna a formação contínua um eixo estratégico de modernização e sustentabilidade (Bilhim, 2002).

Para Chiavenato (2014), esta formação contínua deve alinhar as competências individuais com os objetivos estratégicos das instituições, potenciando a produtividade e a inovação. A literatura sublinha que a formação não deve ser vista como mera obrigação formal, mas sim como estratégia de desenvolvimento organizacional e modernização administrativa (Carapeto & Fonseca, 2006).

3.2 Qualificação e autoformação na Administração Pública

A qualificação constitui um pilar fundamental para a qualidade do serviço público e para o reforço da capacidade de resposta das instituições às exigências sociais (Bilhim, 2011; OECD, 2024). O investimento na qualificação dos trabalhadores da AP é, portanto, condição necessária para melhorar a eficácia do Estado e, simultaneamente, instrumento de valorização pessoal e motivacional (Bilhim, 2011).

A qualificação deve ser entendida como um processo dinâmico que combina a formação institucional com a autoformação individual, permitindo aos profissionais acompanhar as transformações do meio e as exigências da função pública. O regime que regula a formação profissional na AP (Portugal, 2016a) consagra a aprendizagem ao longo da vida como um processo que pode ocorrer em contextos formais, não formais e informais, reconhecendo o valor complementar das aprendizagens realizadas fora do âmbito institucional. Nesta linha, Nóvoa (2002) defende que o indivíduo deve assumir-se como agente ativo da sua própria aprendizagem, e Canário (2013) acrescenta que a autoformação é essencial ao desenvolvimento pessoal e profissional em contextos de complexidade e incerteza. Mais recentemente, Szmyd (2024) reforça que a atualização constante das

qualificações é também uma responsabilidade do trabalhador, que contribui para o funcionamento eficaz da organização

3.3 A formação e a autoformação no contexto policial

No contexto da PSP, que atua num ambiente de transformação acelerada, marcado por desafios tecnológicos, sociais e criminais complexos (Elias, 2022; Felgueiras, 2024a), a formação e a qualificação contínua dos seus profissionais são determinantes para garantir eficácia, proximidade e legitimidade social.

Contudo, o desempenho policial não depende apenas da formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências comportamentais e relacionais, transversais a todas as funções, independentemente do posto (Madureira, 2006). A formação por iniciativa própria representa uma mais-valia, pois amplia o repertório técnico e cognitivo dos profissionais, reforçando a capacidade de resposta aos desafios crescentes da segurança pública (Ramos, 2007; CEDEFOP, 2025). Por sua vez, a frequência de estudos académicos complementares, potencia uma cultura organizacional mais reflexiva e orientada para a inovação, permitindo que o conhecimento científico se traduza em melhores práticas profissionais (Alves, 2024; Ulrich et al., 2012). O envolvimento dos polícias em contextos académicos também promove maior interação entre a instituição e a sociedade, favorecendo a troca de saberes e o reconhecimento público como força de segurança qualificada e produtora de conhecimento (Poiares, 2024). Como observa Felgueiras (2024b), “a evolução e o desenvolvimento policial carecem de uma visão estratégica fundada no conhecimento, na experiência e na reflexão crítica dos polícias” (p. 447). Assim, a autoformação deve ser entendida não apenas como investimento individual, mas como ativo estratégico da organização aprendente (Senge, 1990).

Embora a formação institucional seja estruturante, a formação externa, ministrada por especialistas em áreas emergentes, constitui uma oportunidade de atualização, diversificação de competências e capacitação em áreas que muitas vezes transcendem os programas institucionais. Felgueiras (2024a) defende que a formação académica e profissional deve ser considerada critério essencial de qualificação, modernização e legitimação da função policial.

Assim, a qualificação profissional só se torna plena quando articula a oferta de formação promovida pela organização com o investimento pessoal na autoformação, garantindo que o desenvolvimento das competências acompanha tanto as exigências institucionais, como os desafios emergentes da prática profissional.

3.4 A valorização institucional das qualificações e da autoformação

Reconhecida a importância da qualificação e da aprendizagem contínua, importa, para os propósitos centrais deste estudo, compreender como estas dimensões são valorizadas institucionalmente. A literatura de referência destaca que a eficácia da formação depende não apenas da sua oferta, mas sobretudo do reconhecimento e integração das qualificações nos processos de progressão e recompensa, criando um ciclo virtuoso entre aprendizagem e desempenho (Chiavenato, 2014; Dutra, 2017; Ulrich et al., 2012). Quando as qualificações são consideradas nos modelos de carreira, a motivação e a retenção de talento aumentam (Armstrong, 2017; Dessler, 2020). No setor público, esta valorização adquire especial relevo, pois a qualidade do serviço prestado depende da preparação e motivação dos seus profissionais. Madureira e Rodrigues (2006) sublinham que a formação só gera modernização e eficiência quando acompanhada de mecanismos de reconhecimento institucional.

Em Portugal, diversos instrumentos refletem esta orientação: o SIADAP (Portugal, 2007), que articula formação, competências e desempenho; o Decreto-Lei n.º 51/2022, que reforça a valorização da qualificação académica, materializado no programa Doutor-AP (FCT, 2024), que incentiva a formação avançada dos trabalhadores da AP. Estes mecanismos, entre outros, reforçam a ideia de que a valorização deve traduzir-se em reconhecimento efetivo e oportunidades de progressão. Para Silva (2021), a valorização das qualificações depende da articulação entre políticas públicas de formação e compromisso individual com a aprendizagem contínua.

Na PSP, em particular, reconhecer e integrar os estudos realizados fora do âmbito institucional é essencial para construir uma força policial mais preparada, adaptável e legitimada socialmente. Estudos e planos estratégicos recentes (Alves, 2024; ISCPSI, 2023; ICPOL, 2023; PSP, 2025) reforçam esta necessidade, demonstrando que o reconhecimento da formação externa potencia a motivação, a transferência de aprendizagem e o alinhamento entre desenvolvimento individual e objetivos organizacionais.

Em suma, a valorização do capital humano assume impacto decisivo no desempenho das organizações públicas. O investimento nas pessoas, nas suas competências, na sua motivação e no seu reconhecimento, eleva a produtividade, melhora a qualidade dos serviços e fomenta a inovação.

4. Estado de Arte no Contexto da PSP

Após demonstrada a relevância dos conceitos de qualificação, autoformação e valorização da formação para o desempenho individual e institucional, importa agora situar estas dimensões no contexto da PSP, analisando de que forma a evolução estatutária e regulamentar tem refletido, ou não, a valorização efetiva das qualificações profissionais e académicas dos seus elementos.

Como se destacou no capítulo anterior, “a formação constitui uma estratégia essencial para o desenvolvimento contínuo das competências dos recursos humanos” (Alves, 2024, p. 76) e constitui um dos instrumentos mais relevantes da sua gestão, ao serviço da mudança organizacional e da qualificação das pessoas que integram as organizações públicas (Bilhim, 2011).

Nesta perspetiva, a formação na PSP configura-se como um pilar estratégico da gestão de recursos humanos, constituindo um instrumento essencial de profissionalização, modernização e aprendizagem organizacional. “A valorização e o desenvolvimento contínuo do capital humano constituem uma prioridade estratégica” da PSP (PSP, 2025, p.14) que, para além de promover a atualização e o reforço contínuo das competências técnicas e comportamentais dos profissionais, potencia a capacidade adaptativa da organização face às transformações sociais, tecnológicas e operacionais.

4.1 Estrutura e enquadramento da formação na PSP

A formação na PSP assenta em duas vertentes complementares: o ensino policial e a formação profissional. A Lei Orgânica da PSP (Portugal, 2007a) estabelece estruturas próprias para o ensino e formação: o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), responsável pela formação dos oficiais e pela produção científica nas ciências policiais (art.º 50.º); e a Escola Prática de Polícia (EPP), encarregada da formação inicial e contínua dos Agentes e Chefes (art.º 51.º), assegurando a atualização permanente ao longo da carreira (Portugal, 2007a).

O Estatuto Profissional do Pessoal da PSP (EPPSP) (Portugal, 2015) define três níveis de formação: inicial, orientada para o ingresso; contínua, dirigida à atualização ao longo da carreira; e especializada, centrada em áreas críticas do desempenho policial. O artigo 119.º reforça que o ensino visa a habilitação profissional e a atualização científica e cultural dos polícias (Portugal, 2015).

Neste contexto, o ISCPSI, distingue-se por estar integrado no sistema público de ensino superior, com competência para conferir graus académicos nas áreas das ciências policiais e da segurança interna (Portugal, 2022a) e funciona como núcleo de formação científica e investigação aplicada, através do seu Centro de Investigação (ICPOL).

Já a EPP assegura a formação técnico-operacional, promovendo a padronização de procedimentos e a consolidação ética e deontológica.

Em complemento, o Departamento de Formação da PSP assume a coordenação global da formação profissional, assegurando a planificação, execução e avaliação das ações de formação contínua. O processo é materializado através de um plano anual de formação, que define prioridades estratégicas, perfis de competências e áreas críticas de intervenção, alinhadas com os objetivos operacionais e organizacionais da PSP (Portugal, 2024). Este plano constitui o principal instrumento de gestão do desenvolvimento profissional, permitindo adequar a oferta formativa às necessidades emergentes e garantir a atualização permanente dos efetivos.

Em coerência com este enquadramento, a formação policial é entendida como instrumento de modernização e valorização institucional, essencial à profissionalização e à consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua. A Estratégia PSP 2025–2027 reforça esta visão ao considerar a formação e a capacitação técnica como pilares do desempenho individual, da motivação e da valorização do capital humano (PSP, 2025).

Em síntese, a formação na PSP não se limita a ser um requisito estatutário, afirmando-se como instrumento de transformação organizacional, promotor da autonomia, da adaptabilidade e da responsabilidade profissional, em consonância com os princípios das organizações aprendentes (Senge, 1990; Carapeto & Fonseca, 2006; Cavaco, 2022).

4.2 Desafios contemporâneos e oportunidades de aprendizagem

A PSP enfrenta desafios semelhantes aos das restantes organizações públicas: a necessidade de conciliar a formação formal com modalidades flexíveis, como a autoformação e a aprendizagem experiencial (Ávila, 2023).

Acresce a importância de garantir recursos e incentivos que favoreçam a participação efetiva dos profissionais nos programas de atualização. A articulação com programas nacionais e europeus, bem como a cooperação “entre a Polícia, as instituições de ensino superior policial e outras estruturas universitárias” (Felgueiras, 2024b, p. 447) emergem, assim, como mecanismos relevantes para ampliar horizontes de aprendizagem e consolidar

competências que sustentem o cumprimento da missão policial e a sua evolução técnica e científica.

No plano nacional, para além da ampla oferta universitária em áreas de interesse para o desenvolvimento institucional, existe um leque diversificado de ofertas formativas externas relevantes para o universo policial. Entre essas ofertas formativas salientam-se, a título exemplificativo: os cursos nas áreas de liderança, gestão estratégica, inovação e governação digital promovidos pelo INA (Instituto Nacional de Administração) (INA, 2023); cursos online massivos (MOOCs) em cibersegurança, proteção de dados e literacia digital disponibilizados pela Plataforma NAU (NAU, 2023); e os cursos a distância em Ciência Política, Relações Internacionais e Tecnologias da Informação da Universidade Aberta (Universidade Aberta, 2023).

A nível europeu, destaca-se a CEPOL (European Union Agency for Law Enforcement Training), que promove formações especializadas dirigidas às forças e serviços de segurança de todos os Estados-Membros (CEPOL, 2025).

Em suma, a diversidade e qualidade das ofertas formativas externas, nacionais e europeias, evidenciam que a aprendizagem fora do âmbito institucional constitui uma oportunidade estratégica para o reforço da qualificação dos profissionais da PSP. A autoformação, enquanto expressão da iniciativa individual e da responsabilidade partilhada pela aprendizagem contínua, representa um instrumento decisivo para o desenvolvimento do capital humano e para a consolidação de uma cultura organizacional mais inovadora, aberta ao conhecimento e alinhada com as exigências contemporâneas da segurança pública.

Esta constatação conduz naturalmente à análise do enquadramento jurídico da valorização da formação, procurando compreender em que medida o regime legal vigente reconhece, ou limita, o impacto da autoformação e das qualificações obtidas fora da esfera institucional.

4.3 Valorização da formação na PSP

Concluído o enquadramento geral da formação na PSP, onde está evidenciada a importância da autoformação, importa analisar a valorização formal das qualificações, especialmente as obtidas fora do contexto institucional.

A questão é particularmente relevante porque a valorização e o desenvolvimento contínuo do capital humano constituem hoje pilares estratégicos para organizações modernas. A própria PSP reforça esta visão ao afirmar que “a valorização e o

desenvolvimento contínuo do capital humano constituem uma prioridade estratégica” assumindo o compromisso em “identificar, valorizar e reter o talento individual e coletivo existente” (PSP, 2025, p.14).

4.4 Enquadramento jurídico

O enquadramento jurídico relevante apoia-se essencialmente em três diplomas: o EPPSP (Portugal, 2015); a Portaria n.º 330-A/2016, que regula o procedimento concursal por avaliação curricular; e a Portaria n.º 9-A/2017, relativa à avaliação de desempenho.

O artigo 74.º do EPPSP estabelece que a promoção depende da aprovação em procedimento concursal ou curso específico, mediante créditos de formação geral e especializada, enquanto o artigo 75.º fixa como critérios de ponderação na avaliação curricular para efeitos de promoção: a avaliação de desempenho; a antiguidade; e o registo disciplinar (Portugal, 2015). Como exceção explícita a esta regra, o regime atual prevê que, apenas para determinadas categorias, seja ponderado também o mérito académico, contudo, limitado a cursos de natureza institucional. Os artigos 81.º e 83.º, respeitantes à promoção a Superintendente e a Subintendente, estabelecem como requisito de promoção estar habilitado com curso académico ministrado pelo ISCPSI, ao qual é atribuída uma ponderação fixa de 40 % e os restantes 60 % à avaliação curricular (Portugal, 2015).

A Portaria n.º 330-A/2016 concretiza esses princípios, determinando a tramitação dos concursos e afastando o pessoal policial do regime geral da LTFP (Portugal, 2016b).

Por sua vez, a Portaria n.º 9-A/2017, por sua vez, define os critérios e procedimentos da avaliação de desempenho (Portugal, 2017a). Este sistema, aplicado no contexto da PSP, centra-se essencialmente no cumprimento de objetivos, nos resultados e no desempenho profissional, diversamente do previsto no SIADAP, que prevê, na avaliação por ponderação curricular, a inclusão, como elementos de avaliação do currículo do trabalhador, as habilitações académicas e profissionais (art.º 43) (Portugal, 2007b).

A análise deste quadro normativo evidencia uma centralidade da formação interna no ingresso e progressão da carreira, assente em cursos de natureza institucional, com exclusão das habilitações académicas e dos cursos de formação externos dos parâmetros de avaliação curricular, definidos no artigo 75.º do EPPSP e para efeitos de promoção.

4.5 Evolução estatutária e mudança de paradigma

O exame histórico do regime jurídico demonstra uma mudança substancial face aos diplomas anteriores: o EPPSP de 1999 (Portugal, 1999) e o EPPSP de 2009 (Portugal, 2009), regulados pela Portaria n.º 1522-A/2002, previam expressamente a ponderação das habilitações académicas e da formação complementar. O artigo 3.º desta Portaria estabelecia cinco dimensões de avaliação: habilitação académica, classificação dos cursos, formação complementar, experiência profissional e avaliação de serviço (Portugal, 2002). Um exemplo paradigmático é a Ata n.º 1 do Concurso n.º 05/2014 (documento interno da PSP), relativa à promoção a Comissário, que diferenciava as habilitações por grau académico, do doutoramento (20 valores) ao ensino secundário (16,5 valores), e valorizava a formação profissional de acordo com a carga horária, incluindo a certificada por entidades externas. Adicionalmente, atribuía pontuação à produção científica e técnica, premiando artigos, comunicações e trabalhos publicados.

Este modelo refletia uma abordagem integradora que reconhecia o mérito académico e profissional de forma equilibrada, atribuindo relevância à qualificação académica e à valorização do conhecimento relevante para o desempenho nas categorias a concurso, fosse académico, profissional ou científico.

Com a entrada em vigor do regime atual, essa visão foi substituída por um modelo predominantemente hierárquico, centrado na antiguidade e na experiência, que exclui o reconhecimento formal da aprendizagem autónoma e da produção científica.

Ao retirar peso à formação externa e às habilitações académicas, o atual enquadramento desincentiva o investimento individual e perde-se um fator motivador para “dotar a organização policial e os polícias de conhecimento, de capacidades e competências adequadas” (Elias, 2022, p.50), com potencial para melhorar o desempenho policial e reforçar a liderança, a gestão estratégica e a produção de conhecimento aplicável à segurança pública (Fernandes, 2024; Poiares, 2013).

4.6 Breve estudo comparado com outras Polícias

Uma breve análise comparada permite observar que outras forças e serviços de segurança nacionais e europeias dispõem de mecanismos mais explícitos de valorização do mérito académico nos processos de promoção e progressão.

Na Guarda Nacional Republicana (GNR), o Estatuto dos Militares (Portugal, 2017b) e o Regulamento da Avaliação do Mérito (Portugal, 2020) consagram a “avaliação da

formação” como um dos cinco eixos do mérito, incluindo expressamente a formação académica e técnica, militar ou civil. Este modelo confere peso efetivo às habilitações académicas na ordenação para promoções por escolha, refletindo um sistema que valoriza a qualificação formal e o desenvolvimento contínuo.

Na Polícia Judiciária, o seu Estatuto Profissional (Portugal, 2019) estrutura carreiras de elevada especialização técnica e científica, articulando-se com o regime geral da AP . Embora não preveja ponderações fixas como na GNR, o diploma reconhece a formação, a avaliação de desempenho e o mérito técnico como dimensões centrais da progressão e modernização institucional.

No contexto europeu, indica-se, a título meramente exemplificativo, o modelo espanhol de valorização da qualificação profissional e académica no seio da *Policia Nacional*, regulado pelo Real Decreto 853/2022(España, 2022). O artigo 24.º desse diploma estabelece que os processos de promoção interna consideram quatro grupos de méritos: serviços profissionais; condecorações e recompensas; antiguidade; e méritos académicos relacionados com o trabalho policial, integrando de forma explícita a formação académica e técnica na avaliação do mérito. Este modelo confirma a relevância da qualificação formal e contínua no desenvolvimento de carreiras e distingue-se por reconhecer igualmente atividades científicas e técnicas com impacto no desempenho policial.

Esta breve análise evidencia uma orientação clara para importância do reconhecimento das qualificações académicas e formações profissionais obtidas pelas polícias fora do âmbito institucional nos processos de progressão e promoção.

Em síntese, a formação na PSP afirma-se como um instrumento central de profissionalização e modernização, embora o atual enquadramento jurídico circunscreva a sua concretização no âmbito institucional, limitando o reconhecimento das qualificações académicas e da aprendizagem desenvolvida em entidades externas. Esta constatação fundamenta a análise que se segue, dedicada à apresentação e interpretação dos resultados empíricos sobre a valorização das habilitações e da formação no seio da PSP.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

A análise desenvolvida neste capítulo visa compreender de que forma o quadro legal e institucional da PSP se reflete na prática e na perceção dos seus profissionais relativamente à valorização da formação e qualificação externas. O estudo empírico permitiu recolher evidência quantitativa sobre motivações, barreiras e padrões de participação em percursos formativos realizados fora do âmbito institucional.

5.1 Caracterização do Questionário

Para a recolha de dados empíricos foi aplicado um questionário digital, anónimo e confidencial, desenvolvido na plataforma Google Forms e dirigido ao universo do pessoal com funções policiais da PSP. A recolha decorreu entre 3 e 24 de setembro de 2025, sendo o convite à participação enviado por e-mail institucional. O instrumento de recolha (cf. Apêndice A) incluiu 10 perguntas, distribuídas em três blocos: (i) caracterização dos respondentes (categoria profissional e idade); (ii) realização de formação profissional externa e nos últimos 10 anos, bem como motivações e barreiras para a sua realização / não realização; (iii) questões homólogas sobre formação académica.

As perguntas foram de escolha múltipla, permitindo o tratamento quantitativo e a análise comparativa das respostas. Os dados foram processados no Microsoft Excel, recorrendo-se à análise estatística descritiva para identificar padrões de resposta e tendências gerais. Adicionalmente, procedeu-se à comparação dos resultados obtidos com dados provenientes de fontes institucionais, de forma a contextualizar os resultados do questionário.

5.2 Caracterização da amostra

A amostra final é composta por 1 030 respostas válidas, analisadas segundo a categoria profissional e a idade.

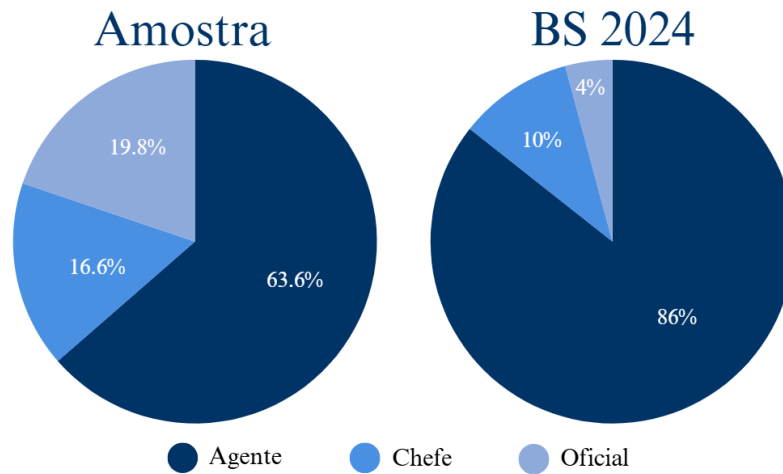
Por categoria, os respondentes distribuem-se da seguinte forma:

- Agentes - 63,6%; Chefes - 16,6%; Oficiais - 19,8%.

Comparando com a estrutura real do efetivo da PSP, segundo o Balanço Social de 2024 (Agentes – 86%; Chefes - 10%; Oficiais - 4%) (PSP, 2024), conforme Figura 1, observa-se sobrerrepresentação dos Oficiais e sub-representação dos Agentes. Este desequilíbrio é plausivelmente explicado pela maior predisposição dos Oficiais para participar em inquéritos e estudos institucionais.

Ainda assim, a amostra apresenta diversidade suficiente para captar perspetivas diferenciadas, assegurando validade interpretativa (Quivy & Campenhoudt, 2017).

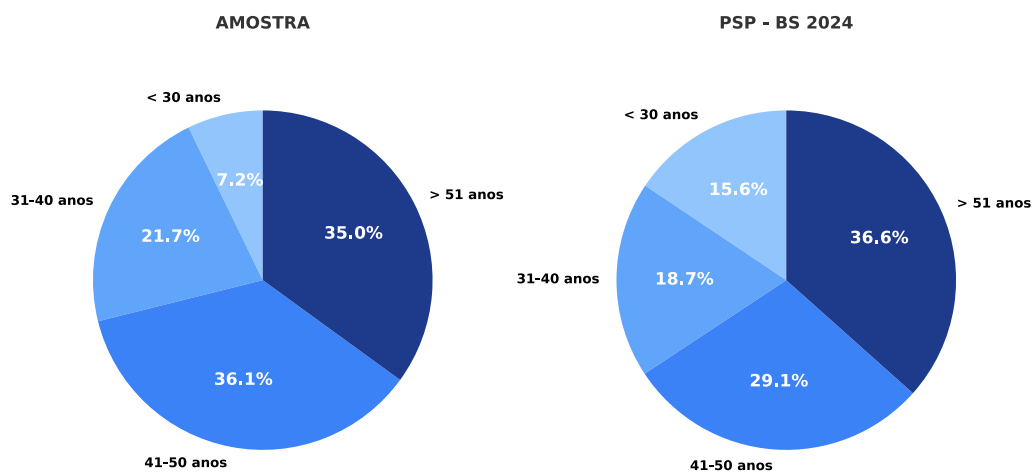
Figura 1 Distribuição de respostas por categoria profissional: Amostra vs. PSP (BS 2024)



No que respeita à idade (Fig. 2), a maior concentração situa-se entre os 41-50 anos (36,1%) e mais de 51 anos (35%) e apenas 7,2% dos inquiridos têm menos de 30 anos.

Comparada com a distribuição etária global do efetivo da PSP, segundo o BS 2024, a amostra está globalmente alinhada com a tendência de envelhecimento da instituição, o que reforça a sua credibilidade.

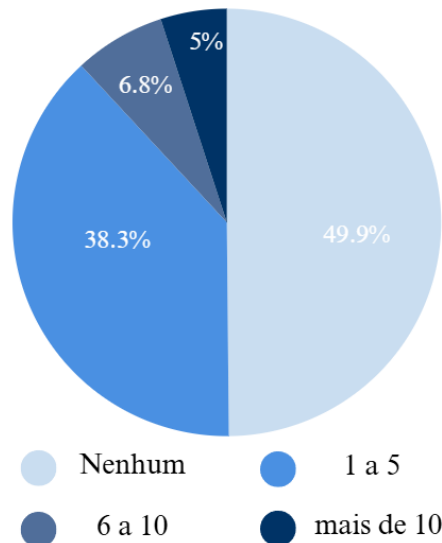
Figura 2 Distribuição por idade: Amostra vs. PSP (BS 2024)



5.3 Realização de Formação Profissional

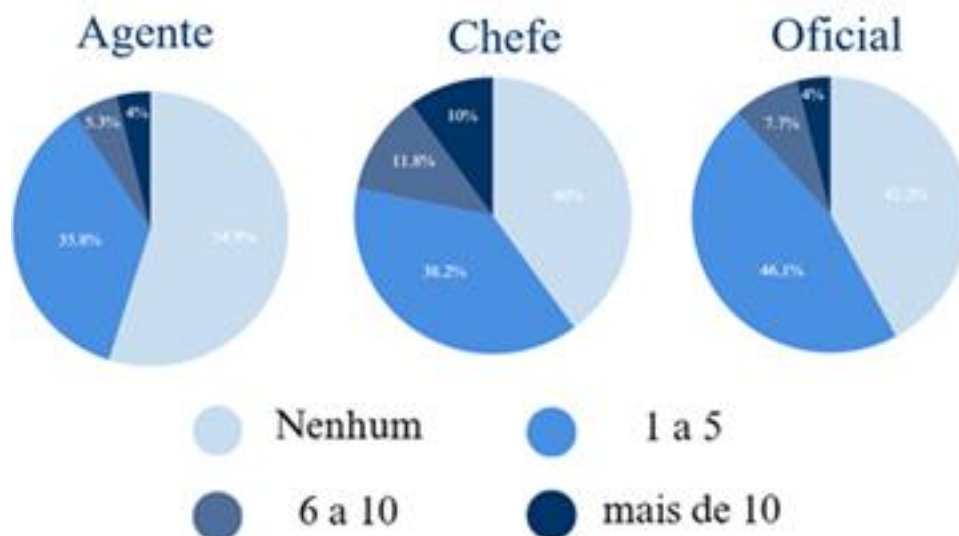
Conforme espelhado na Figura 3, cerca de **metade** dos respondentes não realizou nenhum um curso de formação profissional em entidade externa, nos últimos dez anos, enquanto **50,1%** realizou pelo menos um. De entre os que realizaram: **38,3%** realizaram de 1 a 5 cursos; **6,8%** dos respondentes realizaram entre 6 e 10 cursos; e apenas **5%** realizou mais de 10 cursos neste período temporal.

Figura 3 Realização de cursos de formação profissional, em termos percentuais.



A análise à realização de cursos de formação por categoria profissional (Fig. 4) revela que a baixa participação é transversal: 42,2% dos Oficiais e 40,7% dos Chefes não realizaram qualquer curso externo. Os Agentes evidenciam ainda menor predisposição para este tipo de formação, com **55%** a não realizar nenhum curso nos últimos dez anos.

FIGURA 4 - DISTRIBUIÇÃO DA REALIZAÇÃO DE CURSOS PROFISSIONAIS POR CATEGORIA PROFISSIONAL

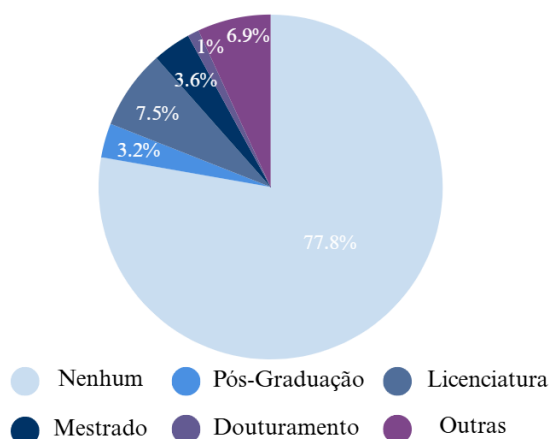


5.4 Realização de Formação Académica

A taxa de não realização de formação académica é, compreensivelmente, significativamente superior: **77,8%** dos inquiridos não realizaram nenhum curso académico nos últimos dez anos (Fig. 5) e quando se reduz a cursos académicos do ensino superior, apenas **14,4%** dos polícias realizaram pelo menos um curso.

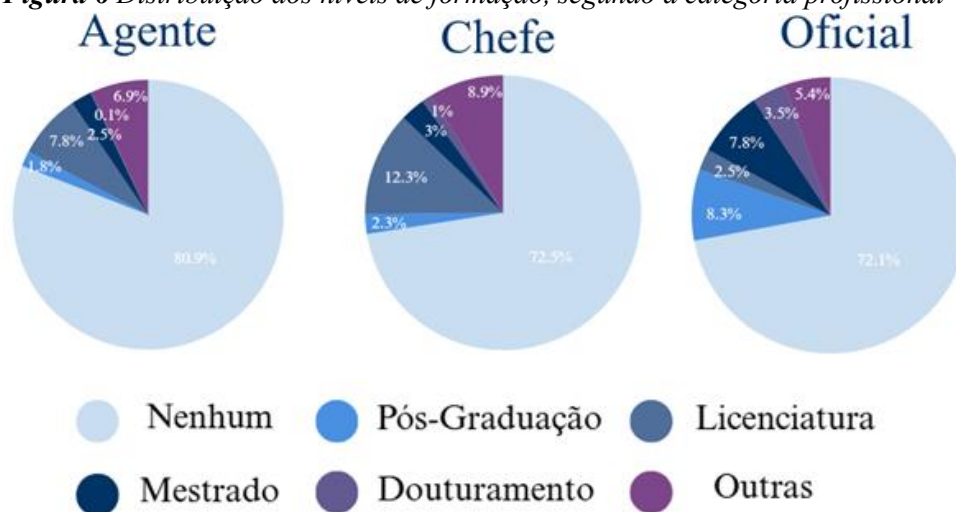
De entre os que realizaram curso no ensino superior, os mais comuns são: Licenciaturas (**7,5%**); Mestrados (**3,6%**); Pós-graduações (**3,2%**); e **1,1%** Doutoramentos.

Figura 5 Distribuição da realização cursos académicos por níveis de formação.



Por categoria profissional (Fig. 6), destacam-se diferenças relevantes na taxa de realização de cursos académicos: **80,9%** dos Agentes; **72,5%** dos Chefes; e **72,1%** dos Oficiais, não realizaram nenhum curso académico nos últimos 10 anos. No que respeita o nível de formação, os Oficiais sobressaem com maior presença em mestrados (**7,8%**) e pós-graduações (**8,3%**) e os Chefes em licenciaturas (**12,3%**).

Figura 6 Distribuição dos níveis de formação, segundo a categoria profissional

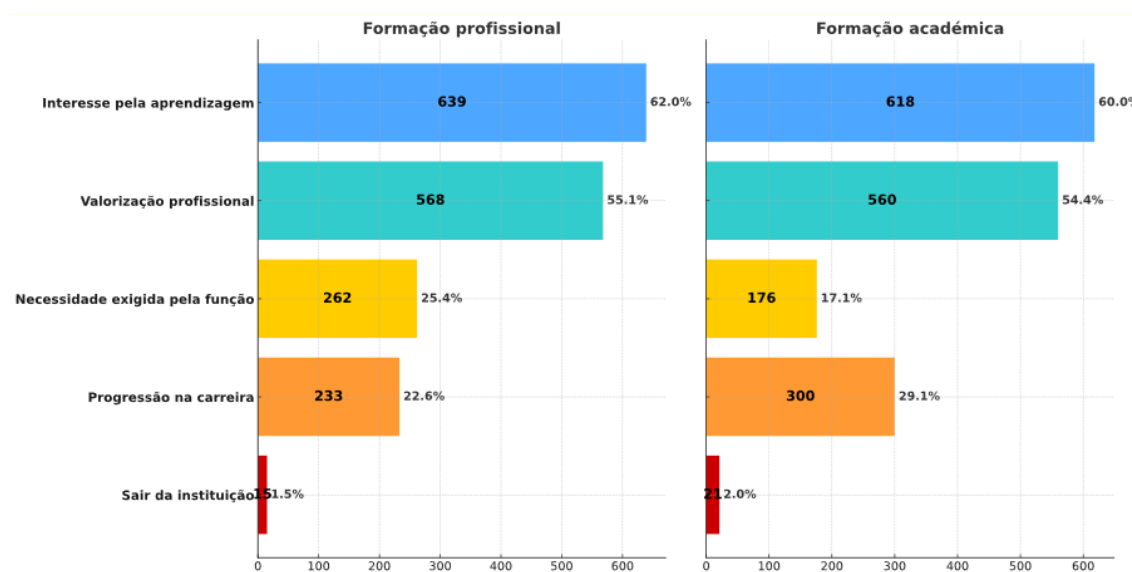


Em síntese, verifica-se uma diferença marcante entre a realização de formações profissionais e académicas: cerca de metade dos inquiridos não realizou nenhuma formação profissional, enquanto que apenas cerca um quinto realizou pelo menos um curso académico fora do âmbito institucional e nos últimos dez anos.

5.5 Motivações para a realização de autoformação

A análise das motivações (Fig. 7) revela que as razões predominantes para investir em formação, seja profissional ou académica, são o *interesse pela aprendizagem* e a *valorização profissional*. A *necessidade exigida pela função* e *progressão na carreira* surgem com expressão intermédia, ainda que mais relevantes na formação académica (30%). A menção à saída da instituição (respondida na opção “Outras” do questionário) aparece de forma residual, mas indica que alguns profissionais veem a formação como oportunidades externas à PSP.

Figura 7 Motivações para a realização de autoformação, por tipo de formação

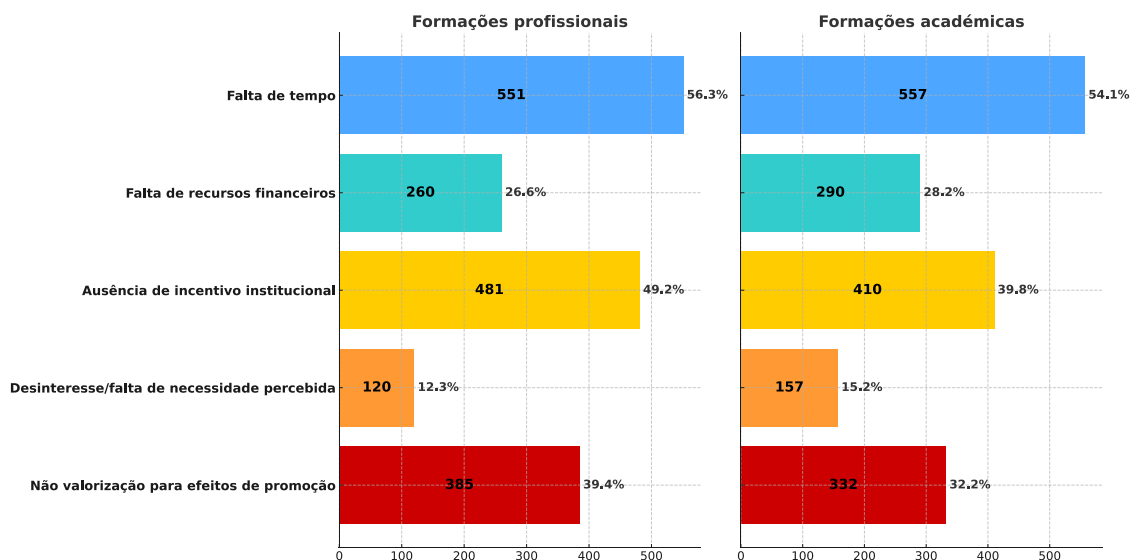


5.6 Barreiras à autoformação

As principais barreiras identificadas (Fig. 8) combinam fatores pessoais e institucionais. A *falta de tempo* é apontada por mais de metade dos inquiridos, seguida pela *ausência de incentivos institucionais* e pela *não valorização da formação* nos processos de promoção.

Nos cursos profissionais, a perceção de *ausência de incentivo institucional* releva relativamente às formações académicas. Já a limitação financeira sobressai mais nas formações académicas.

Figura 8 Barreiras para a não realização de autoformação, por tipo de formação



Estes resultados sugerem que a participação formativa é condicionada tanto por constrangimentos individuais (tempo e custos) como por barreiras organizacionais, relacionadas com o reconhecimento e o retorno profissional do investimento formativo.

A análise empírica permite traçar um retrato claro: apesar de existir motivação intrínseca para a aprendizagem, persistem obstáculos estruturais que dificultam a concretização da autoformação.

Para compreender plenamente o alcance destes resultados, torna-se necessário confrontá-los com o quadro legal em vigor e com a literatura de referência nesta área. É esse o objetivo do capítulo seguinte, no qual os dados empíricos serão interpretados de forma crítica à luz das teorias e dos enquadramentos previamente explorados.

6. Discussão dos Resultados

A análise empírica evidencia um padrão consistente de baixa realização de formação fora do âmbito institucional, sobretudo de âmbito académico: **49,9%** não realizou qualquer curso de formação profissional externa e **22,2%** concluiu formação académica. Quando se trata de cursos académicos realizados no ensino superior, o registo ainda é mais reduzido, em que apenas **14,4%** dos polícias concluíram alguma formação académica nos últimos dez anos.

Esta dissociação entre motivação para aprender e adesão efetiva é coerente com o que a literatura designa por desalinhamento de incentivos: sem sinais organizacionais claros (efeitos previsíveis na carreira, reconhecimento formal, apoios mínimos), a motivação dificilmente se transforma em comportamento persistente (Armstrong, 2017; Dessler, 2020). Tal como sublinha Le Boterf (2003), a competência só se consolida quando a organização reconhece e valoriza o investimento formativo dos seus profissionais.

Em contexto policial, a literatura especializada converge: qualificação e formação contínua reforçam desempenho, liderança, capacidade analítica e legitimidade da ação policial (Poiares, 2013; Felgueiras, 2024^a, 2024^b; Elias, 2022; Fernandes, 2024). Os níveis reduzidos de participação sugerem, por isso, que o potencial está subaproveitado.

Mais do que quantificar percentagens, importa interpretar as motivações e barreiras à luz da literatura e do enquadramento normativo, clarificando as tensões entre a motivação individual e o reconhecimento institucional da formação.

Dado o carácter consistente dos padrões observados, apresentam-se de seguida as principais implicações decorrentes destas evidências.

6.1 Motivações para a autoformação

Os resultados mostram que *interesse pela aprendizagem e valorização profissional* são os principais motivos para investir em formação, em linha com a ideia de aprendizagem como processo contínuo e assumido pelo indivíduo (Nóvoa, 2002) e com perspetivas recentes sobre aprendizagem ao longo da vida (Cavaco, 2022). Acresce a noção de responsabilidade partilhada na melhoria contínua das qualificações (Szmyd, 2024).

Ainda que residual, a motivação associada à saída da instituição não deve ser desvalorizada. Este dado sugere que alguns polícias encaram a formação como alavanca de mobilidade externa, sinalizando risco de perda de capital humano qualificado. Este achado é congruente com os estudos de Pereira (2023) sobre o *turnover* na PSP, que relaciona falta de reconhecimento institucional a maiores intenções de saída.

Em síntese, a autoformação é percecionada como instrumento de desenvolvimento e valorização, mas a presença de motivações ligadas à progressão e/ou à saída da instituição reforça a necessidade de políticas que integrem e valorizem a formação como componente estratégica da gestão de recursos humanos da PSP.

6.2 Barreiras à autoformação

A *falta de tempo* surge como obstáculo dominante, reportada por mais de metade dos inquiridos, resultado coerente com a literatura nacional sobre dificuldades de conciliação entre exigências de serviço e percursos formativos (Cavaco, 2022). Em seguida, destacam-se a *ausência de incentivos institucionais* e a *não valorização nas promoções*, fatores que reduzem o retorno esperado do investimento individual.

À luz do EPPSP e da Portaria n.º 330-A/2016, a exclusão da formação externa e das qualificações académicas nos critérios de promoção funciona como barreira decisiva. A literatura é clara: a eficácia da formação depende menos da oferta e mais do reconhecimento efetivo das qualificações em progressão, avaliação e recompensa (Chiavenato, 2014; Dutra, 2017; Ulrich et al., 2012). No plano nacional, instrumentos como o SIADAP e o Doutor-AP reforçam a ideia de que a valorização da formação não pode ser meramente simbólica, devendo converter-se em oportunidades efetivas de progressão e reconhecimento profissional (Portugal, 2007b; 2022a). Em coerência, Silva (2021) sublinha que a valorização resulta da articulação entre políticas públicas e mobilização individual para a aprendizagem contínua, aspeto especialmente relevante na PSP, onde a autoformação deve complementar a formação institucional.

Conclui-se que as barreiras identificadas erodem a expectativa de retorno, desincentivando percursos autónomos de qualificação, exatamente como o padrão teórico descrito na literatura.

6.3 Motivações vs. Barreiras: uma leitura comparativa

A leitura conjunta das Figuras 7 e 8 revela tensão estrutural entre forte predisposição para aprender (interesse intrínseco e valorização profissional) e constrangimentos legais e institucionais que limitam a concretização dessa vontade. Assim, mesmo existindo motivação de base dos polícias, a ausência de incentivos, reconhecimento e valorização institucionais inibe a transformação dessa motivação em práticas consistentes de autoformação.

6.4 Estratégia institucional vs. quadro legal

Um dos aspetos mais relevantes da análise é a incoerência crítica entre a intenção estratégica da PSP em construir uma cultura de aprendizagem e estimular a produção de conhecimento e o regime jurídico-procedimental que enquadra a valorização da formação. Na prática, a formação realizada fora da esfera institucional está excluída da avaliação

curricular nos processos de promoção, o que contraria os princípios da aprendizagem ao longo da vida (Senge, 1990; Nóvoa, 2002; Cavaco, 2022).

As consequências são duplas: fragilização da coerência interna da gestão de recursos humanos e perda de oportunidades para capitalizar o investimento pessoal dos profissionais para fortalecer a PSP na construção de competências, liderança e conhecimento aplicável à segurança pública (Elias, 2022; Fernandes, 2024; Poiares, 2013).

6.5 Conclusão parcial

Os resultados posicionam a autoformação num lugar ambivalente: é reconhecida e valorizada pelos profissionais, mas contida por restrições legais e institucionais que limitam o seu impacto organizacional. O potencial de aprendizagem e inovação permanece, por isso, subaproveitado.

O desafio para a PSP consiste em alinhar motivação individual e objetivos estratégicos, superando as restrições do quadro vigente e promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e valorização do talento, capaz de responder às exigências da modernização administrativa e do desenvolvimento organizacional (PSP, 2025).

Em suma, torna-se necessário alinhar motivações individuais, estratégia e normativos legais, questão retomada nas conclusões gerais.

7. Conclusões gerais

A investigação realizada confirma que qualificação e formação constituem eixos estruturantes da gestão moderna de recursos humanos, mas só geram valor organizacional quando reconhecidas, integradas e recompensadas nos modelos de progressão e avaliação.

No caso da PSP, identificou-se um desfasamento entre o discurso estratégico, que promove uma cultura de aprendizagem contínua e a produção de conhecimento, e a tradução normativa e procedimental dessa ambição. O quadro atualmente em vigor, sobretudo o EPPSP e a Portaria n.º 330-A/2016, limita a valorização formal da formação profissional e académica obtida fora da instituição, reduzindo o retorno esperado do investimento individual e desincentivando a autoformação.

Esta constatação, sustentada pela análise documental e pela literatura de referência, fornece o enquadramento interpretativo para os resultados empíricos.

No plano empírico, a amostra de 1 030 respostas válidas e a recolha sistematizada por questionário, asseguram consistência analítica e permitem traçar um retrato granular das

motivações e barreiras associadas à qualificação. A evidência recolhida mostra que a falta de tempo é o obstáculo transversal mais reportado, seguida da ausência de incentivos institucionais e da perceção de desvalorização nos processos de progressão e promoção.

Em paralelo, a adesão à formação externa, tanto profissional como académica, mantém-se reduzida, ainda que menos observada entre os quadros de chefia e direção.

Estes resultados confirmam que o modelo teórico sintetizado: *formação - desempenho - valorização*, é o circuito que transforma aprendizagem em valor e, quando interrompido, erode a motivação individual e reduz investimento pessoal na qualificação e na produção de conhecimento.

Assim, os achados apontam para uma dissonância estrutural: o discurso estratégico, as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos e a literatura especializada defendem o reconhecimento do mérito académico e da autoformação, mas o quadro normativo vigente penaliza a iniciativa individual dos polícias.

Esta incongruência fragiliza a cultura de aprendizagem contínua e dificulta o alinhamento entre mérito, inovação e liderança, áreas centrais para a modernização da PSP.

Deste modo, repensar os instrumentos normativos que regulam a avaliação curricular torna-se condição essencial para o progresso institucional. A integração explícita do valor das qualificações externas e das formações académicas no sistema de progressão profissional é indispensável para atrair, reter e desenvolver talento, consolidando uma cultura organizacional orientada para o conhecimento, a excelência e a legitimidade social da função policial face aos desafios contemporâneos da segurança pública.

Respondendo à pergunta de partida, os resultados demonstram que a atual desvalorização das habilitações académicas na avaliação curricular impacta negativamente na motivação e na predisposição para a autoformação, inibindo o desenvolvimento profissional e a criação de conhecimento científico relevante, o que por sua vez impacta no desenvolvimento da Instituição. Um regime que apenas considera a antiguidade, a experiência e a prática profissional e exclui a formação qualificada, limita o reconhecimento do mérito, restringe a inovação interna e reduz a retenção de profissionais altamente qualificados, traduzindo-se numa cultura menos propensa à aprendizagem e à investigação.

Face a este cenário, urge rever o enquadramento estatutário e regulamentar, alinhando-o com a literatura e as boas práticas da AP. Essa revisão deve habilitar a Gestão de Recursos Humanos da PSP a integrar de modo transparente as formações externas nos critérios de avaliação, promoção e progressão, valorizando-as como parte do mérito individual.

Paralelamente, devem ser reforçadas políticas de incentivo à autoformação e à produção científica, de modo a reconhecer, atrair e reter os “cientistas policiais” (Gomes, 2024, p. 486) e a gerar massa crítica (Poiães, 2024) capaz de configurar a “policia do futuro” (Gomes, 2024, p. 492). O estreitamento de parcerias com instituições de ensino superior e centros de investigação é, assim, uma via promissora para potenciar projetos de investigação aplicada e coprodução de conhecimento entre academia e polícia.

Reconhece-se, contudo, que este trabalho apresenta limitações: o estudo assenta em estatística descritiva e dados autorrelatados, não permitindo inferir causalidade. Adicionalmente, importa referir que, por constrangimentos institucionais, não foram disponibilizados os dados solicitados e referentes ao registo do estatuto de trabalhador-estudante usufruído pelos polícias em períodos distintos: antes e depois da alteração provocada pelo regime vigente. Esta limitação inviabilizou a análise evolutiva dessa variável e a possibilidade de aferir os efeitos daquela alteração na taxa de frequência académica dos polícias. Ainda assim, a convergência entre dados, literatura e análise normativa confere plausibilidade robusta e coerência às interpretações. Futuras investigações poderão alargar o enfoque a outras variáveis, nomeadamente à motivação, com especial enfoque aos polícias mais qualificados, à retenção e ao desempenho, avaliando o impacto direto da qualificação na prática e na eficácia institucional.

Em síntese, a evidência recolhida confirma que a desvalorização da autoformação constitui um entrave à qualificação dos polícias e ao desenvolvimento da PSP. Revalorizar as qualificações com critérios claros, incentivos reais e integração na gestão é condição para transformar motivação em comportamento, aprendizagem em desempenho e investimento individual em capacidade organizacional. Ao fazê-lo, a PSP aproxima-se do modelo de organização aprendente, reforçando a eficácia, a credibilidade e a qualidade do serviço público.

Bibliografia

- Alves, P. M. (2024). *Políticas e práticas de formação contínua na Polícia de Segurança Pública (PSP)* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/101214>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14.^a ed.). London: Kogan Page.
- Ávila, P. (2023). *Aprendizagem e educação de adultos em Portugal e na UE: relevância sociológica, desafios conceptuais e resultados de investigação*. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 102, 9-39. <https://doi.org/10.7458/SPP202310231587>
- Bilhim, J. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. A. F. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a ed. rev.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blogoslawski, I.P.R., Tibola, N.G., & Weinrich, V. (2016). *Caderno Metodológico – Orientações para elaboração de trabalhos académicos*. Unidavi. Pesquisado em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/siteunidavi/2016/9/Caderno+Metodol%C3%B3gico+2016+online.pdf>
- Byars, L., & Rue, W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Mosby-Doyme Libros S.A. División IRWINS.
- CEDEFOP. (2025). *Resumos da política de ensino e formação profissional 2024 – Portugal. Desenvolvimentos da política nacional de EFP 2023-24*. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/8873897>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Barueri, SP: Manole.
- Cavaco, C. (2022). *Políticas públicas de educação de adultos em Portugal – inovações e desafios*. *Educar em Revista*, 38, e82009. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.82009>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carapeto, C., & Fonseca, A. (2006). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Harlow: Pearson.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e gestão: Uma nova conceção de estratégia de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Dutra, J. S. (2017). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Elias, L. M. A. (2022). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e Prospetiva* (2.^a ed. rev.). Lisboa: ICPOL–ISCPSI.
<https://comum.rcaap.pt/bitstreams/48279a13-5f71-4fd4-a50f-89b80ab7a3bb/download>
- España. (2022). Resolución de 18 de enero de 2022, por la que se convoca proceso selectivo de ascenso a la categoría de Inspector Jefe del Cuerpo Nacional de Policía. Boletín Oficial del Estado (BOE), n.º 20.
- European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL). (2025). *CEPOL Training Catalogue 2025*. <https://www.cepola.europa.eu/publications/cepola-training-catalogue-2025>
- Felgueiras, S. R. C. (2024a). *O ensino superior policial em Portugal*. Revista PSP, V(3), 45-60. Polícia de Segurança Pública.
https://www.psp.pt/Pages/Revista_PSP/RevistaPSP.aspx
- Felgueiras, S. R. C. (2024b). *As ciências policiais: Justificação, fundamentos e esboço para uma estratégia de ensino superior policial*. In R. N. A. Fernandes & P. Machado (Eds.), *40 anos de Ciências Policiais em Portugal* (pp. 441-467). Lisboa: ICPOL – Centro de Investigação do ISCPSI. <https://doi.org/10.57776/0ftm-br65>
- Fernandes, R. N. A. (2024). *The New Thinking of Police Diplomacy in the Context of International Coopetition*. Internal Security, 16(2), 133–155. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.0887> (versão OA no Repositório Comum: <http://hdl.handle.net/10400.26/57802>)
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (2nd ed.). London: SAGE.
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5.^a ed.). Loures: Lusociência.
- FCT, (2024) - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P. Regulamento (extrato) n.º 576/2024, de 22 de maio. *Aprova o Regulamento do Programa «Doutor-AP»*. Diário da República, II Série, n.º 99. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento-extrato/576-2024-21302714>

- Gomes, P. (2024) *Subsídios para a construção das Ciências Policiais: o futuro da polícia*. In R. N. A. Fernandes & P. Machado (Eds.), 40 anos de Ciências Policiais em Portugal (pp. 485-492). Lisboa: ICPOL – ISCPSI.
<https://doi.org/10.57776/xdkb-xj33>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- ICPOL. (2023) – Centro de Investigação - Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna. (2022). *Relatório de Atividades 2022*.
<http://www.iscpsi.pt/investigacao/investigID/ID/RelatorioDeAtividades/Paginas/default.aspx>
- INA. (2024) - Instituto Nacional de Administração. *Plano de Capacitação Estratégica da Administração Pública 2026*. Lisboa: INA.
https://www.ina.pt/wp-content/uploads/2024/08/plano_de_capitacao_estrategica_ap_2026.pdf
- ISCPSI. (2023) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. (2022). *Plano de Atividades 2022*.
<http://www.iscpsi.pt/investigacao/investigID/ID/RelatorioDeAtividades/Paginas/default.aspx>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3.^a ed., rev. e ampl.). Porto Alegre: Artmed.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Nóvoa, A. (2002). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- OECD. (2024). *Do adults have the skills they need to thrive in a changing world? Survey of Adult Skills 2023*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en>
- Pereira, B. (2023). *Êxodo dos oficiais da PSP: uma realidade* (Trabalho de investigação final). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI).
- Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Lisboa: Bnomics.
<https://comum.rcaap.pt/entities/publication/4e3c86a2-a665-4f86-8df9-2a194049d881>
- Poiares, N. (2024) *A Ciência Policial em Portugal: o reconhecimento pela comunidade científica internacional*. In R. N. A. Fernandes & P. Machado (Eds.), 40 anos de Ciências Policiais em Portugal (pp. 13-26). Lisboa: ICPOL - ISCPSI,
<https://doi.org/10.57776/etfk-jv02>

- PSP. (2024) - Polícia de Segurança Pública. *Balanço Social da PSP 2024*. Lisboa: PSP. Disponível em <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gestão/Balanço%20Social/Balanço%20Social%20da%20PSP%202024.pdf>
- PSP. (2025) - Polícia de Segurança Pública. *Estratégia 2025-2027 da Polícia de Segurança Pública*. Lisboa: PSP.
- Portugal. (1999). Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro: *Aprova o Estatuto do Pessoal da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, Série I-A, n.º 274, 8316–8329.
- Portugal. (2002). Portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro. *Regulamenta o método de avaliação curricular aplicável aos concursos de promoção do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I-B Série, n.º 293.
- Portugal. (2007a). Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto: *Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República n.º 168/2007, Série I, 6065–6074. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/53-2007-662049>
- Portugal. (2007b). Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. *Aprova o SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública*. Diário da República n.º 249/2007, Série I.
- Portugal. (2009). Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro. *Aprova o Estatuto do Pessoal Policial da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, 1.ª série, n.º 199, 7708–7731.
- Portugal. (2014). Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Diário da República, 1.ª série, n.º 117.
- Portugal. (2015). 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, 1.ª série, n.º 204, 9054–9086.
- Portugal. (2016a). Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. *Define o regime da formação profissional na Administração Pública*. Diário da República, n.º 249/2016, 3º Suplemento, Série I de 2016-12-29, páginas 5142-(33) a 5142-(40).
- Portugal. (2016b). Portaria n.º 330-A/2016, de 20 de dezembro: *Regulamenta a tramitação do procedimento concursal pelo método de avaliação curricular para promoção do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. Diário da República, 1.ª série, n.º 242 (1.º Suplemento), 4764-(2)-4764-(10).
- Portugal. (2017a). Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro: *Aprova o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. Diário da República n.º 4/2017, 1.º Suplemento, Série I, 292-(2) - 292-(21). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/9-a-2017-105748399>
- Portugal. (2017b). Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março. *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª série, n.º 58, 1507-1550.

- Portugal. (2020). Portaria n.º 16/2020, de 13 de janeiro. *Aprova o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 2.ª série, n.º 8, 56–74. <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/16-2020-128238466>
- Portugal. (2022a). Decreto-Lei n.º 13/2022, de 12 de janeiro. *Aprova o Regime Jurídico do Ensino Superior Público Policial*. Diário da República n.º 8/2022, Série I.
- Portugal. (2022b). *Decreto-Lei n.º 51/2022, de 26 de julho: Aprova medidas de valorização remuneratória de trabalhadores em funções públicas*. Diário da República, 1.ª série, n.º 143, 5–7.
- Portugal. (2024). *Despacho n.º 1168/2024, de 31 de janeiro. Define as unidades orgânicas flexíveis da unidade Direção Nacional da PSP*. Diário da República n.º 22/2024, Série II de 2024-01-3, páginas 45 -83.
- Prates, J. C., & Prates, F. C. (2009). *Problematizando o uso da técnica de análise documental no serviço social e no direito*. Sociedade em Debate, 15(2), 111–124. https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8003/2/Problematizando_o_uso_da_tecnica_de_analise_documental_no_Servico_Social_e_no_Direito.pdf
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (7.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. C. (2007). *Aprendizagem ao longo da vida: instrumento de empregabilidade e integração social*. Revista Portuguesa de Pedagogia, 41(3), 2007, 299-333.
- Saraiva, N. (2018). *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado no serviço ativo da PSP*. Revista Lusófona de Psicologia e Intervenção Social, 7, 121-164. Disponível em <https://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lpis/article/view/2620/2828>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Szmyd, K. (2024). *The role of training in motivating employees in public administration*. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 194, 505-521. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.194.30>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

Apêndice A – Questionário aplicado aos elementos da PSP

Título do instrumento: Questionário — Formação Académica e Profissional na PSP

Data de aplicação: 03 a 24 de setembro de 2025

Modo: Online (Google Forms)

Carácter: Anónimo e confidencial

População-alvo: Pessoal com funções policiais da PSP

Tempo estimado de resposta: 20 minutos

Objetivo: Recolher informação sobre a realização de formações profissionais e académicas por iniciativa própria e em entidades externas, bem como sobre as motivações e barreiras associadas à autoformação.

Instruções ao respondente: Responda com base na sua experiência pessoal. Todas as respostas são tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Bloco I — Caracterização dos respondentes

1. Indique a sua categoria profissional:

Agente Chefe Oficial

2. Indique a sua faixa etária:

Menos de 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos Mais de 51 anos

Bloco II — Formação Profissional

3. Realizou cursos de formação profissional nos últimos 10 anos (desde 2015) por iniciativa própria e em entidades externas?

Sim Não

4. Indique quantos cursos profissionais realizou nos últimos 10 anos por iniciativa própria e em entidades externas:

Nenhum 1 a 5 6 a 10 Mais de 10

5. Que motivações estiveram, ou poderiam estar, na base da realização das formações profissionais por iniciativa própria e em entidades externas?

- Interesse pela aprendizagem contínua
- Valorização profissional
- Necessidade exigida pelo trabalho
- Progressão na carreira
- Outra: _____

6. Indique os motivos que contribuíram para a não realização, ou realização abaixo do expectável, de formações profissionais por iniciativa própria e em entidades externas nos últimos 10 anos:

- Falta de tempo disponível
- Falta de recursos financeiros
- Ausência de incentivo por parte da instituição
- Desinteresse ou falta de necessidade percebida
- As formações não são valorizadas na avaliação curricular para efeitos de promoção
- Outra: _____

Bloco III — Formação Académica

7. Realizou cursos académicos em entidades externas nos últimos 10 anos (desde 2015)?

- Sim Não

8. Indique os níveis de formação académica em entidades externas que completou nos últimos 10 anos:

- Nenhum Pós-graduação Licenciatura Mestrado Doutoramento
- Outra: _____

9. Que motivações estiveram, ou poderiam estar, na base da realização das formações académicas?

- Interesse pela aprendizagem contínua
- Valorização profissional
- Necessidade exigida pelo trabalho
- Progressão na carreira
- Outra: _____

10. Indique os motivos que contribuíram para a não realização, ou realização abaixo do expectável, de formações académicas em entidades externas nos últimos 10 anos:

- Falta de tempo disponível
- Falta de recursos financeiros
- Ausência de incentivo por parte da instituição
- Desinteresse ou falta de necessidade percebida
- As formações não são valorizadas na avaliação curricular para efeitos de promoção
- Outra: _____

Nota: O questionário foi desenvolvido pelo autor do estudo e validado quanto à clareza e pertinência dos itens antes da sua aplicação. O modelo completo encontra-se arquivado pelo investigador responsável.

Apêndice B – Tabelas dos dados recolhidos

Tabela 1- Respostas por categoria profissional- Amostra vs. BS2024

Categoria Profissional	BS 2024	Amostra			BS 2024
	Nº ativos	Nº Respostas	% Respostas	% por categoria	% categoria
Agente	17719	655	3,7%	63,6%	85,7%
Chefe	2103	171	8,1%	16,6%	10,1%
Oficial	865	204	23,6%	19,8%	4,2%
Total	20687	1030	5,0%	100%	100%

Tabela 2 – Respostas por idade – Amostra vs. BS 2024

Faixa Etária	BS 2024				Total	Amostra				Total
	menos de 30 anos	31-40 anos	41-50 anos	mais de 51 anos		menos de 30 anos	31-40 anos	41-50 anos	mais de 51 anos	
Agente	3087	3 405	5 144	6083	17719	59	129	237	230	655
Chefe	5	317	644	1137	2103	0	25	63	83	171
Oficial	218	236	212	199	865	15	70	72	47	204
Total	3310	3958	6000	7419	20687	74	224	372	360	1030

Tabela 3 – Realização de cursos profissionais – por categoria profissional e quantidade

Cursos Profissionais	não	sim	1 a 5	6 a 10	mais de 10	Total
Agente	360	295	235	35	26	655
Chefe	68	103	65	20	17	171
Oficial	86	118	94	16	8	204
Total	514	516	394	71	51	1030

Tabela 4 – Realização de cursos académicos – por categorias profissionais e nível de formação

Cursos académicos	Nenhum	Pós-Graduação	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Outras	Total
Agente	530	12	51	16	1	45	655
Chefe	124	4	21	5	2	15	171
Oficial	147	17	5	16	8	11	204
Total	801	33	77	37	11	71	1030

Tabela 5 – Motivações – cursos profissionais

Motivações profissionais	Interesse	Valorização	Necessidade	Progressão	Sair	Total
Agente	156	77	41	39	13	320
Chefe	26	14	12	6	0	58
Oficial	36	14	12	6	2	68
Total	218	105	65	51	15	446

Tabela 6 – Motivações – cursos académicos

Motivações académicas	Interesse	Valorização	Necessidade	Progressão	Sair	Total
Agente	167	83	28	42	15	329
Chefe	28	17	6	10	1	61
Oficial	33	17	5	12	5	68
Total	228	117	39	64	21	458

Tabela 7- Barreiras – cursos profissionais

Obstáculos profissionais	Falta de tempo	Ausência incentivo	Não valorização	Falta de financeiros	Desinteresse	Outras	Total
Agente	325	313	255	184	68	12	1157
Chefe	88	83	74	38	20	14	317
Oficial	137	85	55	38	32	9	356
Total	550	481	384	260	120	35	1830

Tabela 8 – Barreiras – cursos académicos

Obstáculos académicos	Falta de tempo	Ausência incentivo	Não valorização	Falta de financeiros	Desinteresse	Outras	Total
Agente	338	264	217	209	94	17	1139
Chefe	83	77	69	34	25	2	290
Oficial	136	69	46	47	38	11	347
Total	557	410	332	290	157	30	1776