

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**Nuno Miguel Santos Saraiva**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

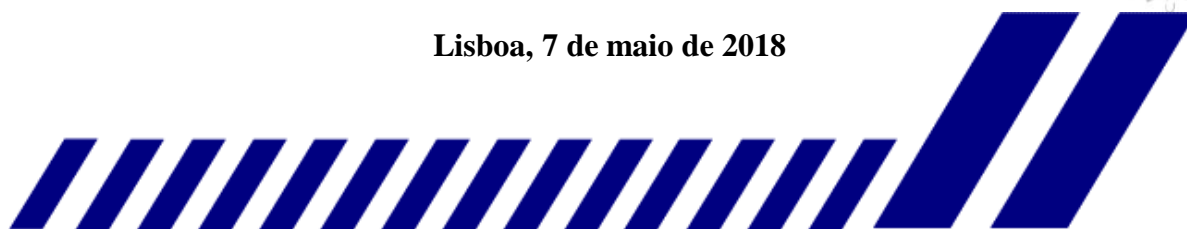
XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O processo de formação inicial para a integração  
do agente recém-formado: Estudo de caso do  
programa *Field Training Officer***

**Orientador:**

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 7 de maio de 2018





**Nuno Miguel Santos Saraiva**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: Estudo de caso do programa *Field Training Officer***

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



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

**Curso:** XXX CFOP

**Orientador:** Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

**Título:** O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado - estudo de caso do programa *Field Training Officer*

**Autor:** Nuno Miguel Santos Saraiva

**Local de Edição:** Lisboa

**Data de Edição:** Maio de 2018



## DEDICATÓRIA

“  
  
*" No one is compelled to choose the  
profession of a police officer, but having  
chosen it, everyone is obliged to live up to  
the standard of its requirements.*

(Calvin Coolidge)

Aos meus pais, ao meu avô,  
e à minha irmã.

## **AGRADECIMENTOS**

A entrega da dissertação simboliza o culminar de uma jornada que, olhando agora, parece ter passado num piscar de olhos, mas foram cinco anos de emoções, de experiências, de dificuldades superadas e um desafio às nossas capacidades. Um caminho que foi acompanhado por pessoas que deram um contributo imprescindível para o meu sucesso e que deixam uma marca indelével.

Nas palavras de Antoine Saint-Exupéry “Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objecto singular, um amigo, - é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda”, deixo aqui o reconhecimento de todos aqueles que estiveram presentes ao longo deste percurso e que são o reflexo daquilo que sou.

À Polícia de Segurança Pública por me proporcionar uma carreira que tem sido pautada por pessoas e momentos inesquecíveis

À Escola Prática de Polícia, onde iniciei o meu caminho como polícia, obrigado pelos valores transmitidos e também pelo contributo dado para a realização deste estudo.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, aos docentes, ao corpo de alunos e quadro orgânico pelos cinco anos de conhecimentos, experiências, desafios e valores que proporcionaram o meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional.

Ao meu orientador Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes por ter aceite acompanhar-me nesta aventura e pela disponibilidade, entusiasmo, dedicação, entrega e conhecimentos transmitidos, deixo-lhe um profundo e sincero agradecimento. Foi uma honra poder trabalhar consigo.

Ao Mestre Richard Anthony Esdaile pelo seu contributo, o meu muito obrigado.

À *National Assotiation of Field Training Officer*, na pessoa do Jeff Chepman por me ter proporcionado uma das melhores experiências da minha vida, dando um contributo essencial para esta dissertação. O meu eterno agradecimento.

Ao Agente John Antrim, ao Agente Adam Ellsworth e ao Sargento Kevin Kellogg, um

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

profundo agradecimento pelas entrevistas e partilha de conhecimentos que foram uma mais valia para este estudo.

Ao Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira, ao Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira, ao Superintendente Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos e à Subintendente Vera Cristina Gomes Lourenço de Sousa, pela disponibilidade e contributo para a realização da presente dissertação através das entrevistas concedidas.

Aos meus pais pela educação, pelos valores que me inculcaram, pelos sacrifícios que fizeram e por todo o apoio demonstrado ao longo da minha vida.

À minha irmã pela paciência e pelo afeto em todos os momentos.

Ao meu avô Laurentino pelo apoio e por ter acreditado sempre em mim.

À minha família materna, em especial à tia Teresa e à tia Clara, ao tio Zé, aos meus primos João e Ricardo e à minha prima Liliana pela união, pela capacidade de superar as adversidades, um especial obrigado.

Ao Leandro Berenguer, ao José Lopes e ao Rodrigo Amaral pela camaradagem, pelas aventuras, e acima de tudo pela amizade.

À Madalena Castro por ter sido um pilar e pela cumplicidade e amizade demonstradas nos bons e maus momentos.

À Diana Martins pela amizade incondicional, paciência e pelas aventuras especialmente nos dias de vento e chuva.

À Subcomissário Carolina Fernandes Freitas de Brito por se ter revelado uma excelente amiga, mesmo à distância, e um modelo a seguir em termos profissionais.

Ao Ricardo Claro e ao Tiago Costa por terem demonstrado que, apesar das diferenças, a amizade prevalece sempre.

Ao Gonçalo Medeiros pelas conversas, pela amizade sincera e pelos momentos de bom humor.

À Maria Vilhena pelo carinho demonstrado e por ter acreditado sempre em mim.

Ao António, à Sofia, à Sara e à Catarina pela amizade que perdura ao longo dos tempos.

Ao 30º Curso de Formação de Oficiais de Polícia pela união e pela partilha deste sucesso. Esta vitória é mais que merecida. *Alia Sic, Unita Semper.*

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

Às pessoas que me acompanharam na aventura que foi gerir a AAISCPSI, em especial à Inês Lemos, Nuno Mendonça, Ana Araújo, António Carvalho, Nuno Albardeiro e Ricardo Duarte. Um obrigado pela excelente equipa que foram.

À 75ª Esquadra da PSP do Comando Metropolitano de Lisboa, em especial aos meus parceiros de patrulha, Emanuel Jesus, Jorge António e também ao Bruno Cunha. Obrigado pelas experiências vividas durante os meus tempos como Agente.

Ao Subcomissários Rúben Campos e Artur Serafim por toda a disponibilidade, ensinamentos e apoio durante os estágios práticos.

Às famílias 2, 22 e 24 pelos momentos de convívio e por me acolherem desde o início e me mostrarem a importância das tradições.

## RESUMO

Existe um crescente desafio para a área de recursos humanos no que concerne à satisfação, por parte das organizações, das exigências internas e externas que são cada vez maiores. Nesse sentido, a formação profissional deve promover a integração de um novo trabalhador desde o momento em que este inicia as suas funções na organização, uma vez que este primeiro impacto é um momento crítico que irá definir o resto da sua carreira profissional.

A Polícia de Segurança Pública, sendo uma instituição que forma os seus ativos, não se pode olvidar deste momento de integração inicial, uma vez que os padrões de atuação policial são cada vez mais escrutinados por entidades externas e pela própria sociedade. Ser polícia hoje é corresponder a um grau de exigência superior e, como tal, deve existir um processo de formação rigoroso e devidamente estruturado. As instituições de ensino policial devem saber determinar quais os melhores métodos de formação profissional e conhecer os diferentes processos de aprendizagem do adulto para poderem assim projetar as suas diretivas estratégicas desde o topo até à base da hierarquia.

O presente trabalho resulta de uma análise da atual formação policial ao nível da Escola Prática de Polícia, através de entrevistas a Oficiais da Polícia de Segurança Pública que têm um conhecimento profundo sobre a estrutura do Curso de Formação de Agentes (CFA) e de um estudo de caso de um programa de tutoria, designado por *Field Training Officer*, com entrevistas a responsáveis pela formação de diferentes departamentos policiais, no estado americano do Arizona, sobre a importância do programa na integração dos novos agentes.

Conclui-se que existem melhorias a realizar no processo de integração dos novos agentes da Polícia de Segurança Pública, sendo a opinião geral que um programa devidamente estruturado de tutoria, à semelhança do FTO, seria uma mais valia no seu processo de formação profissional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem do Adulto; *Field Training Officer*; Formação Policial; Formação profissional; Integração.

## ABSTRACT

There's a growing challenge within human resources in relation to the increasing internal and external demands upon organizations. Accordingly, professional development must promote the integration of new workers from the moment they begin their role in an organization, as this first impression is critical and will define the rest of their professional careers.

The Public Security Police, being an institution that develops its assets, cannot neglect an officer's early integration because the patterns of police actions are increasingly scanned by external entities as well as by society itself. A police officer today needs to meet high standards and, due to this, there must be a demanding and properly structured training process. Police schools should be able to determine the best methods of professional development and keep up with the different adult learning processes, so that they are able to project their strategic policies from the top to the bottom of the hierarchy.

This paper is the result of an analysis of the current police training at the Police Practice School through interviews with high-ranking police officers of Public Security Police who have a deep knowledge of the structure of the Agent Training Class. It also includes a case study of a mentoring program, called Field Training Officer, with interviews with FTOs from different police departments in the American state of Arizona about the importance of the program in the integration of new agents.

It is concluded that there are improvements to be made in the process of integrating the new agents of the Public Security Police, with the general opinion that a properly structured mentoring program, like the FTO, would give added value to new agents' professional development.

**Keywords:** Adult Learning; Field Training Officer; Police Training; Professional Development; Integration.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE GERAL .....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xiii

### PARTE 1- TEÓRICA

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	1
1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	3
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	5
1.4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	6
1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA.....	6
1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS .....	7
1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	7
1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO .....	8
1.7. MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO .....	8
1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	11

<b>CAPÍTULO 2: FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>12</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	12
2.2. FORMAÇÃO INICIAL E INTEGRAÇÃO .....	13
2.3. FORMAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO.....	14
2.3.1. CONTEÚDO E OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM NO POSTO DE TRABALHO.....	15
2.3.2. ESTÁGIO.....	16

2.3.2.1. Atividades do estágio .....	17
2.3.2.2. Organização do estágio .....	18
2.4. A FORMAÇÃO NA PSP .....	18
2.5. SÍNTESE CAPITULAR .....	21
<b>CAPÍTULO 3: APRENDIZAGEM DO ADULTO .....</b>	<b>22</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	22
3.2. RUMO A UMA TEORIA DE APRENDIZAGEM DO ADULTO .....	23
3.3. O MODELO ANDRAGÓGICO .....	25
3.4. ANDRAGOGIA E RH .....	27
3.5. ANDRAGOGIA E A FORMAÇÃO NA PSP .....	28
3.6. SÍNTESE CAPITULAR .....	29
<b>CAPÍTULO 4: O PROGRAMA FIELD TRAINING OFFICER .....</b>	<b>30</b>
4.1. INTRODUÇÃO .....	30
4.2. MODELOS DO PROGRAMA FTO .....	31
4.2.1. MODELO DE SAN JOSE .....	31
4.2.2. MODELO DE RENO .....	33
4.2.3. MODELO DE OHIO .....	35
4.3. SÍNTESE CAPITULAR .....	36
<b>PARTE II - PRÁTICA</b>	
<b>CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1. INTRODUÇÃO .....	37
5.2. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO .....	37
5.3. MÉTODO .....	38
5.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL .....	38
5.3.1.1. Inquérito aos ex-alunos .....	39
5.3.1.2. Questões de resposta aberta .....	42
5.3.1.3. Entrevistas realizadas às chefias diretas .....	43
5.3.2. ENTREVISTA .....	44
5.3.2.1. Validação da entrevista .....	45
5.3.2.2. Análise de Conteúdo das entrevistas sobre a formação inicial na EPP .....	45

5.3.2.3 Análise de Conteúdo das entrevistas acerca do programa FTO .....	458
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
6.1. INTRODUÇÃO .....	51
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	51
6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA.....	51
6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS.....	52
6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	53
6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO .....	54
6.4.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS .....	56
6.5. PROPOSTA DE UM MODELO FTO ADAPTADO À PSP .....	56
6.6. CONCLUSÕES FINAIS .....	59
6.7. RECOMENDAÇÕES.....	60
6.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	60
6.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	61
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>
Apêndice A: Pedido de autorização para utilização da documentação referente aos estudos sobre a adequação da formação ministrada pela EPP aos 8.º, 9.º e 10º CFA.....	72
Apêndice B: Guião das Entrevistas Aplicadas Aos Oficiais da PSP ligados à área de RH.	74
Apêndice C: Guião das Entrevistas Aplicadas aos Responsáveis pela Aplicação do Programa FTO nos respetivos departamentos policiais americanos .....	78
Apêndice D: Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas.....	82
Apêndice E: Termo de Consentimento Informado da Chefe da Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia – Subintendente Vera Lourenço de Sousa.....	85
Apêndice F: Entrevista à Chefe da Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia – Subintendente Vera Lourenço de Sousa .....	87
Apêndice G: Termo de Consentimento Informado do Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna – Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira .....	94
Apêndice H: Entrevista ao Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna – Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira.....	96

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

Apêndice I: Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica RH– Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira.....	106
Apêndice J: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica RH– Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira .....	108
Apêndice K: Termo de Consentimento Informado do Diretor Adjunto da Escola Prática de Polícia – Superintendente Ricardo Abreu Matos.....	114
Apêndice L: Entrevista ao Diretor Adjunto da Escola Prática de Polícia – Superintendente Ricardo Abreu Matos .....	116
Apêndice M: Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas realizadas aos Oficiais da PSP ligados à área de RH.....	123
Apêndice N: Consentimento Informado do instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim .....	114
Apêndice O: Entrevista ao instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim .....	136
Apêndice P: Consentimento Informado do instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth .....	147
Apêndice Q: Entrevista ao instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth .....	149
Apêndice R: Consentimento informado do instrutor FTO do Departamento Policial de Glendale – Kevin Kellog.....	157
Apêndice S: Entrevista ao supervisor FTO do Departamento Policial de Glendale – Kevin Kellogg.....	159
Apêndice T: Consentimento informado do Diretor Executivo da NAFTAO – Jeff Chapman .....	165
Apêndice U: Entrevista ao Diretor Executivo da NAFTAO – Jeff Chapman .....	167
Apêndice V: Grelhas de Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas aos responsáveis pela aplicação do programa FTO nos respetivos departamentos policiais americanos .....	174
Apêndice W: Parâmetros de Avaliação das Competências.....	192
Apêndice X: Planeamento Semanal do Programa de Tutoria Proposto para a PSP .....	203
<b>ANEXOS</b> .....	219
Anexo A: Modelo de Relatório de Observação Diário do Programa FTO .....	221
Anexo B: Modelo de Relatório de Observação Semanal do Programa FTO .....	225

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Participantes no estudo sobre a adequação da formação no CFA.....	39
Quadro 2 - Dificuldades na integração na chegada aos comandos.....	40
Quadro 3 - No ensino da comunicação interpessoal, diversidade cultural, resolução de problemas, mediação e gestão de conflitos e na relação polícia-comunidade aprecio quando participo ativamente nas aulas através da reflexão .....	41
Quadro 4 - No CFA há disciplinas em que o aluno deveria ser mais ativo .....	41
Quadro 5 - Satisfação com a formação policial recebida.....	42
Quadro 6 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1A .....	124
Quadro 7 - Análise de conteúdo final da questão 1A da entrevista.....	125
Quadro 8 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2A .....	126
Quadro 9 - Análise de conteúdo final da questão 2A da entrevista.....	126
Quadro 10 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão3A .....	127
Quadro 11 - Análise de conteúdo final da pergunta 3A da entrevista .....	128
Quadro 12 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4A .....	129
Quadro 13 - Análise de conteúdo final da questão 4A da entrevista.....	130
Quadro 14 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5A .....	131
Quadro 15 - Análise de conteúdo final da questão 5A da entrevista.....	131
Quadro 16 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6A .....	132
Quadro 17 - Análise de conteúdo final da questão 6A da entrevista.....	132
Quadro 18 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7A .....	133
Quadro 19 - Análise de conteúdo final da questão 7A da entrevista.....	133
Quadro 20 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1B .....	175
Quadro 21 - Análise de conteúdo final da questão 1B da entrevista .....	175
Quadro 22 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2B .....	176
Quadro 23 - Análise de conteúdo final da questão 2B da entrevista.....	176
Quadro 24 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3B .....	177
Quadro 25 - Análise de conteúdo final da questão 3B da entrevista.....	177
Quadro 26 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4B .....	178
Quadro 27 - Análise de conteúdo final da questão 4B da entrevista.....	178

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

Quadro 28 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5B .....	179
Quadro 29 - Análise de conteúdo final da questão 5B da entrevista .....	179
Quadro 30 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6B .....	180
Quadro 31 - Análise de conteúdo final da questão 6B da entrevista .....	180
Quadro 32 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7B .....	181
Quadro 33 - Análise de conteúdo final da questão 7B da entrevista .....	181
Quadro 34 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8B .....	182
Quadro 35 - Análise de conteúdo final da questão 8B da entrevista .....	183
Quadro 36 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9B .....	184
Quadro 37 - Análise de conteúdo final da questão 9B da entrevista .....	184
Quadro 38 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10B .....	185
Quadro 39 - Análise de conteúdo final da questão 10B da entrevista .....	185
Quadro 40 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11B .....	186
Quadro 41 - Análise de conteúdo final da questão 11B da entrevista .....	186
Quadro 42 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12B .....	187
Quadro 43 - Análise de conteúdo final da questão 12B da entrevista .....	187
Quadro 44 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13B .....	188
Quadro 45 - Análise de conteúdo final da questão 13B da entrevista .....	188

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AP	Administração Pública
Art.	Artigo
CFA	Curso de Formação de Agentes
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
EPP	Escola Prática de Polícia
FLT	Formação no Local de Trabalho
FTO	<i>Field Training Officer</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
OIT	<i>Officer in Training</i>
PSP	Polícia de Segurança Pública
RDO	Relatório Diário de Observação
RH	Recursos Humanos
PST	Programa de Seleção de Tutores
SR	Sistema de Recompensas
Vol.	Volume

## **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

A nossa sociedade tem vindo a adaptar-se às evoluções impostas pelo tempo. As organizações, elementos constituintes desse corpo social, também tiveram necessidade de se adaptar e readaptar às mudanças, mudando a sua estrutura, estilo e práticas de gestão, especialmente “a forma como lidam com a unidade básica essencial para a sua existência e sucesso, as pessoas.” (Ribeiro, 2015, p.1). A estrutura, definida como o “modo como a organização foi desenhada para atingir os seus objetivos” (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984, p.36), segue a estratégia e as organizações que não conseguem alterar as suas estruturas orgânicas de forma a acompanhar as mudanças da sua visão estratégica tornam-se ineficientes (Chandler, 1962).

As organizações são constituídas por pessoas que “(...) passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações” (Chiavenato, 2002, p.15). A criação das organizações, além de servir os interesses dos indivíduos que as formam, contribui “para a própria evolução da sociedade, fornecendo produtos e serviços que a mesma necessita” (Ribeiro, 2015, p.1).

As atividades de Gestão de Recursos Humanos (GRH) influenciam consideravelmente o desempenho e a performance individual e, conseqüentemente, a produtividade e a realização global de qualquer organização (Bilhim, 2016). A GRH evidencia-se entre os pilares estratégicos “como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação, e vínculos dos indivíduos às organizações” (Certal, 2010, p. 4). Esta nova conceptualização acerca dos Recursos Humanos (RH) conduz a uma “visão mais abrangente do papel das pessoas” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012, p. 8). A noção tradicional dos RH, como um desafio e uma fonte de custos, é substituída por uma nova visão dos trabalhadores como vantagem competitiva que é necessário otimizar (Chiavenato 2006; Bilhim, 2016).

As organizações de grandes dimensões recorrem por vezes a um recrutamento simultâneo de um número alargado de novos profissionais em profissões específicas. Estas ações são mais longas e podem apresentar programas próximos das atividades formativas mais

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

formalizadas, podendo desenvolver-se durante semanas ou meses, envolvendo os formandos num planeamento que antecede o ingresso na profissão, e que pode incluir-se no processo de recrutamento e seleção. Este é o momento ideal para promover a integração com “maior profundidade, uma vez que, não estando afetos ao trabalho real, há maior disponibilidade para aprender de forma mais sistemática e completa os procedimentos específicos das atividades que vão ser exercidas.” (Cardim, 2012, p.4). Quanto maior for o envolvimento do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as possibilidades de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características exigidas para o cargo e, portanto, as que se procuram e analisam, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas (Chiavenato, 1999).

A integração inicial nas organizações concretiza-se através do recrutamento, que pode ser antecedido, ou não, pela qualificação do pessoal, contudo este processo é, geralmente, pouco exigente. Contrariando este sistema, as profissões qualificadas possuem uma maior exigência e os profissionais são beneficiados por uma preparação específica que valoriza o conhecimento técnico. Uma formação “devidamente orientada pode criar e generalizar uma cultura de superação da tendência para a improvisação, se proporcionar conhecimento sistemático, fundamentar boas práticas técnicas e introduzir conhecimentos de planeamento, organização e preparação do trabalho” (Cardim, 2012, p.12).

O nosso estudo visa a instituição da Polícia de Segurança Pública (PSP), organismo esta que, faz parte da designada Administração Pública (AP), apresentando objetivos e serviços de índole pública, cuja execução é alcançada através do, tal como em toda a AP, em caso de necessidade, legítimo monopólio do poder de coerção (Dias, 2012). Todavia, a PSP é dependente do membro de governo responsável pela área da Administração Interna<sup>1</sup>. Tendo presente esta subordinação, torna-se então limitada a discricionariedade que a própria instituição possui, no que respeita à implementação de práticas de GRH com vista a acompanhar a estratégia atual (Moreira, 2011), no entanto, procura constantemente atingir níveis maiores de eficiência, qualidade e de melhor desempenho do serviço público.

A própria PSP é uma instituição que conta um número de RH extremamente elevado “composta (...) por profissionais com elevado grau de responsabilidade na sociedade” (Figueiredo, 2005, p. 1), que deve ser gerido “com a maior eficiência e desempenho possível para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades da

---

<sup>1</sup> Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 – 6074.

sociedade portuguesa” (Ribeiro, 2015, p. 3).

Ainda relativamente à PSP, “a qualidade do serviço policial e a melhoria dos processos e dos métodos de policiamento, à semelhança dos demais serviços da AP, assentam cada vez mais no desempenho e na avaliação por objetivos, assim como na modernização da instituição”, evidenciando assim a especial importância do modelo de formação dos seus funcionários enquanto instrumento que permite atingir tais propósitos (Moreira, 2011, p.36). Assim, também a PSP, onde a formação é compreendida como “um processo ao longo do qual decorrerá a aquisição e/ou desenvolvimento de competências, atitudes, conhecimentos e comportamentos” (Ferreira, 2000, p.18), se vê compelida a ministrar formação a todo o seu efetivo de modo a dar resposta às diversas solicitações que o cidadão comum e a nova criminalidade impõem (Moreira, 2011).

## **1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO**

Estudos na área de RH demonstram que as pessoas são a chave de sucesso de uma organização, são elas que concebem e implementam a estratégia e que, através das suas ações, num determinado espaço temporal, determinam a existência, ou não, de uma estratégia organizacional. Como tal, a GRH dá maior relevância “ao recrutamento e seleção das pessoas cuja atitude e comportamento sejam mais suscetíveis de melhor contribuírem, dadas as crenças da gestão, para o sucesso organizacional”, focando-se nos “aspectos ligados às atitudes, emoções e características comportamentais dos novos empregados.” (Bilhim, 2016, p.57).

Deste modo, torna-se crucial melhorar a “performance organizacional por via das novas qualificações técnico-comportamentais adquiridas pelos seus colaboradores (formandos do ponto de vista do formador), através de processos e intervenção formativa decididos e enquadrados ao nível da gestão da organização.” (Rodrigues & Ferrão 2012, p.3).

A formação consiste num “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006, p.168, *cit. in* Moreira, 2011), “que contribui para a competência profissional e cujos resultados são mensuráveis (...) independentemente de se desenrolar em escolaridade, em estágio sob orientação pedagógica ou em meio operacional efetivo” (Antunes, 2000, p. 12).

## *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

A integração de novos trabalhadores nas organizações é um processo que gera controvérsias relacionadas com a sua eficácia como mecanismo de aprendizagem e socialização, existindo alguns óbices em promover um acompanhamento preciso ou treino específico para a função que o novo trabalhador irá exercer no seio da organização (Araújo, Carioca & Machado, 2012).

Importa, por isso, que as chefias se preocupem em desenvolver programas motivadores e capazes de difundir, de forma sólida, os valores organizacionais, o que irá potenciar a maximização dos resultados. A utilização desta estratégia ao longo do tempo, juntamente com a criação de empatia e laços entre os antigos e os novos colaboradores da organização, serão um contributo essencial para a eficácia da sua integração (Caetano & Vala, 2002).

Antes de desenvolver programas de integração de novos trabalhadores, é importante compreender o processo de aprendizagem do adulto e ter em conta que: o adulto tem a necessidade de saber o motivo pelo qual tem de aprender algo; o mesmo gosta de ser responsável pelas suas decisões; no processo de aprendizagem o adulto possui um conjunto de diversas e variadas experiências; os adultos têm uma pré-disposição para aprender aquilo que precisam saber para lidar efetivamente com situações da vida real; os adultos centram-se na sua vida para orientar a aprendizagem; e os adultos são mais recetivos aos estímulos internos do que externos (Knowles, Holton & Swanson, 2015).

O conceito do *Field Training Officer* (FTO) surge por forma a preencher uma lacuna identificada entre a sala de aula e a realidade do trabalho de polícia, que não é colmatada através dos programas de treino durante o período de recrutamento. A sala de aulas não basta, por si só, para preparar adequadamente o novo agente para entender o papel da polícia e cumpri-lo. Em consequência da exposição à experiência em ambiente real, dos problemas no terreno, situações de patrulha, investigações e incidentes criminais, o recruta aprende a aplicar os princípios aprendidos na sala de aulas em contexto de rua (McC Campbell, 1987). Os recursos mais atuais e eficazes devem estar disponíveis para treinar novos polícias e respetivos formadores, para que aqueles que chegam à profissão sejam bem-sucedidos e, posteriormente, moldem o futuro da aplicação da lei. Nada menos do que o melhor é aceitável para os responsáveis pela formação dos polícias, porque o risco de comprometer a segurança pública é demasiado elevado para a sociedade (Pope, 2013).

### **1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

A formação profissional consiste na aquisição, de forma sistemática, de competências, normas, conceitos ou atitudes, que se traduz num melhor desempenho em contexto profissional (Cruz, 1998). Já para Cardim (2005), a formação profissional é “constituída pelas intervenções escolares ou extraescolares que visam: a) preparação inicial, de jovens e adultos (ativos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica de nível não superior e, b), o aperfeiçoamento dos ativos de todos os níveis de qualificação profissional e de responsabilidade” (p. 23), evidenciando-se nesta definição uma clara separação entre a formação inicial e a formação contínua.

Considerando a carreira policial, face à necessária polivalência e flexibilidade, para além de possuir conhecimentos específicos e especializados, um polícia necessita de adquirir competências genéricas, como a capacidade de assimilar novos conhecimentos, a flexibilidade, a autonomia, a liderança, a capacidade de trabalho em equipa, a prontidão na abordagem e resolução de problemas e a capacidade de comunicação, aspetos para os quais releva então a formação contínua (Rocha, 2010).

A escolha desta temática está relacionada com o estudo do processo de integração dos agentes da PSP após a conclusão do Curso de Formação de Agentes (CFA). Mais especificamente, pretendemos analisar a forma como a instituição PSP acompanha o processo de transição da EPP para a realidade e qual o impacto da formação inicial na preparação para a função de um agente recém-formado.

A formação policial deve contribuir para “desenvolver a qualificação profissional dos polícias em função das suas tarefas; facilitar a sua adaptação profissional, fornecendo-lhes uma série de métodos reconhecidos” (Belia, Bertrand & Sourflais, 1997, *cit. in* Moreira, 2011, p. 38). Neste sentido, pretende-se desenvolver um estudo de caso que englobará uma investigação detalhada sobre o modelo FTO: um programa de treino, em contexto real, que é utilizado pelas polícias norte-americanas após a conclusão da formação inicial dos agentes na academia de polícia. Estes treinos no terreno, adequadamente estruturados e administrados, podem potenciar uma melhoria dos serviços prestados à comunidade. Os polícias, melhor treinados e, portanto, melhor qualificados, aumentarão a eficiência e eficácia do efetivo policial, o que, conseqüentemente, poderá traduzir-se numa melhoria geral do relacionamento entre a polícia e a comunidade (McC Campbell, 1987).

Neste sentido, pretendemos desenvolver a nossa investigação, contribuindo para o aumento do conhecimento científico sobre a integração dos profissionais de polícia, comparando os

modelos de integração existentes na PSP e nas polícias norte americanas.

#### **1.4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

A investigação é o caminho para a descoberta de novos conhecimentos. Estes são concebidos através da identificação de um problema no estado da arte “sendo posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013, p. 3).

Neste sentido, “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009, p. 48).

Para que a investigação seja credível e proveitosa, devemos ter em consideração o ciclo de conhecimento, onde é identificado um problema no conhecimento atual, passando para a criação de hipóteses, análise de dados e resultados, finalizando com conclusões que permitem acrescentar algo e dar um contributo ao conhecimento prévio (Sarmiento, 2013).

Já relativamente à escolha da temática a aprofundar, esta advém de uma motivação de investigar um assunto atual e pertinente, almejando contribuir para o desenvolvimento da ciência e do conhecimento nessa área (Sarmiento, 2013). No âmbito desta dissertação, o campo de interesse e o domínio de investigação na dissertação irão incidir no estudo, de natureza científica, sobre a integração profissional dos agentes recém-formados na EPP e nas academias policiais dos Estados Unidos da América.

##### **1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA**

Após a abordagem teórica, torna-se pertinente definir a pergunta de partida. Esta deve tentar exprimir, o mais exatamente possível, o que o investigador procura descobrir, esclarecer e compreender melhor, ou seja, deve servir como fio condutor da própria investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Por conseguinte, na presente dissertação propomos a seguinte pergunta de partida:

**Quais as diferenças entre os modelos de integração norte-americano e português após a conclusão da formação inicial dos agentes?**

#### **1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS**

Perante a temática exposta, delimitando as variáveis de investigação e evidenciando aspetos relevantes para o desenvolvimento do conhecimento científico, delineámos três questões derivadas de investigação:

**PD1:** A formação inicial ministrada aos novos agentes pela EPP tem evoluído no sentido de os preparar para a real função de um agente de Polícia?

**PD2:** Como se caracteriza o processo de integração dos agentes na PSP após a conclusão do CFA?

**PD3:** De que forma o programa FTO poderá ser útil para complementar a formação inicial ministrada aos agentes na EPP?

#### **1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Os objetivos da investigação “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmiento, 2013, p. 13).

Respeitando as perguntas de partida e derivadas, o investigador, como forma de direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

**Compreender de que forma o programa FTO poderá contribuir para o processo de integração dos agentes recém-formados.**

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário determinar e limitar as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

- 1. Estudar a origem e evolução do programa FTO.**
- 2. Entender o método de aplicação prática do programa FTO em diferentes departamentos policiais americanos.**
- 3. Compreender o modelo de integração profissional dos agentes da PSP após a conclusão do CFA.**
- 4. Perceber se o modelo de formação inicial ministrado aos agentes da Polícia de Segurança Pública tem evoluído face aos novos desafios e modelos de aprendizagem.**

## **1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO**

As hipóteses de estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Neste sentido, após análise e revisão de literatura, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

### **HIPÓTESES TEÓRICAS:**

**HT 1.** A implementação de um programa como o FTO permite uma melhor integração dos agentes recém-formados.

### **HIPÓTESES PRÁTICAS:**

**HP 1.** Existe um mecanismo de integração estruturado na PSP após a conclusão do CFA.

**HP 2.** O programa FTO permite a formação e integração de um agente recém-formado de forma planeada.

**HP 3.** O modelo andragógico é mais adequado que o modelo pedagógico no processo de aprendizagem de um futuro polícia.

**HP 4.** A EPP possui mecanismos eficientes para saber se um agente está efetivamente preparado para desempenhar a sua função.

## **1.7. MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO**

Para a elaboração desta dissertação recorreremos ao método científico como instrumento principal, de forma a organizarmos o nosso pensamento e conseguirmos cumprir os objetivos propostos. A palavra método significa o caminho para chegar a um fim. Assim, o método científico é constituído por um “conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico” (Sarmiento, 2013, p. 4). O método procura, numa primeira fase, transpor uma perceção global de planeamento apropriado e validado, face a objetivos de uma investigação, e, numa segunda fase, pretende a planificação e a realização de uma ou mais técnicas e procedimentos (Espírito Santo, 2010).

Após a definição do problema em investigação, é necessário delinear o modelo de análise que servirá de “...base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa e Baptista, 2011, p. 43). O modelo de análise é definido como uma extensão da problemática composto por “...conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente” e orientarem o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt, *cit. in* Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

## *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

No que diz respeito à realização deste trabalho, a mesma pressupôs, numa primeira fase, uma recolha e pesquisa de referências bibliográficas, cujo objetivo foi a revisão da literatura existente, ou seja, “conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e dos vários conceitos associados à temática em análise. Esta fase é descrita como a “rutura” e a mesma consiste no “primeiro cato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 26). Seguidamente, utilizaremos o método por observação direta através da análise documental em que foram consultadas “fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p. 27) sobre a formação na EPP.

Mas, “as práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico” (Moreira, 2011, p. 2). Deste modo, numa segunda fase iremos proceder ao estudo de caso do programa FTO com recurso ao método qualitativo.

Um estudo de caso é uma abordagem empírica na qual se estuda um caso único ou vários casos e os dados são recolhidos por diferentes técnicas, tais como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário (Carmo & Ferreira, 1998) Este método “é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo” (Bell, 2010, p. 23).

O estudo de caso, como estratégia de investigação, é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005); Stake (1999); Rodríguez, Flores e Jiménez (1999), para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais (Meirinhos & Osório, 2010). Assim, “o estudo de caso é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc, e desenvolver recomendações ou cursos de ação a serem seguidos.” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, p. 276).

A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos da vida real (Dooley, 2002). O mesmo autor refere ainda que: “Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para

explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno” (p. 343-344).

Prosseguindo numa investigação qualitativa, realizámos um trabalho de campo com recurso ao método inquisitivo através da aplicação de entrevistas, sendo esta uma ferramenta de análise de conteúdo essencial. Segundo Sarmiento (2013), a entrevista permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais, que se tornam cruciais para a recolha de dados descritivos, possibilitando a observação e/ou consolidação de determinadas conclusões. O objetivo das entrevistas delineadas concentra-se na auscultação da opinião das personalidades em posição relevante na matéria em estudo, permitindo retirar informação e elementos de reflexão muito ricos e variados (Pocinho, 2012).

Deste modo, entrevistámos os responsáveis pela implementação do programa FTO em diferentes departamentos policiais americanos a fim de compreender, no terreno, a eficácia da aplicação do referido programa. Entrevistámos também Oficiais Superiores da PSP com um conhecimento profundo sobre formação dos novos agentes na EPP, onde “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34) sendo tratadas posteriormente através da análise de conteúdo com recurso a matrizes cromáticas de unidades de contexto, registo da entrevista e análise de conteúdo por questão. O método de análise de conteúdo que Berelson (1952, 1968, *cit. in* Carmo & Ferreira, 2008, p. 269) define como “uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação”.

O método de investigação qualitativo, baseia-se “na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados” (Sousa & Baptista, 2011, p. 56), o que permite uma melhor qualidade na recolha de dados para a investigação e, conseqüentemente, uma melhor compreensão dos padrões e dos fenómenos (Sousa & Baptista, 2011).

A oportunidade de realizar diversas entrevistas em Torres Novas, Lisboa e no estado americano do Arizona, permitiu uma perceção da realidade, *in loco*, especialmente nos Estados Unidos da América, através do contato com diferentes departamentos policiais. A escolha dos entrevistados fundamentou-se no facto de serem figuras distintas com uma posição profissional de relevo na área da formação.

## **1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

A presente dissertação encontra-se organizada em duas partes, uma teórica e outra prática. A primeira parte, teórica, será constituída pela revisão da literatura onde exploramos conceitos relacionados com formação profissional, focando-nos no processo de integração, na formação no local do trabalho, e ainda na aprendizagem do adulto. A segunda parte será composta por um estudo sobre a avaliação da formação ministrada pela EPP durante o CFA e também por um estudo de caso sobre o programa FTO, através da aplicação de métodos qualitativos. No total, o trabalho académico é composto por seis capítulos.

O primeiro capítulo, designado de Introdução, engloba o enquadramento do trabalho e justificação do tema, as questões de investigação, os objetivos e hipóteses, um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica, e síntese dos capítulos.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura sobre os conceitos de formação profissional, integração, formação no local do trabalho e estágio.

O terceiro capítulo é materializado também pela revisão de literatura, versando sobre a aprendizagem do adulto, analisando em profundidade o conceito de andragogia.

No quarto capítulo analisamos o conceito de FTO, através da análise da sua origem e evolução história até à atualidade.

O quinto capítulo contempla a formação inicial do CFA, através da análise de estudos realizados pela EPP sobre a adequação da formação no 8.º, 9.º e 10.º CFA, o processo de integração dos agentes recém-formados na EPP, através de entrevistas a Oficiais da PSP ligados à área de RH e o estudo de caso do programa FTO em diferentes departamentos policiais americanos no estado americano do Arizona.

O sexto e último capítulo servirá para expor conclusões e recomendações, verificar as hipóteses, confirmar os objetivos propostos e a responder às questões da investigação. De seguida, serão propostas melhorias e inovações ao processo de integração profissional dos agentes recém-formados na EPP. Por fim, haverá lugar às reflexões finais, às limitações da investigação, recomendações e investigações futuras.

## **CAPÍTULO 2: FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

De acordo com a *International Labour Organization*, a formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em conjugação com diversas formas de educação, melhorar as capacidades de os indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente (ILO, 1978).

Podemos também definir a formação profissional, segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME), como o conjunto de atividades que possibilitam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões, em qualquer ramo de atividade económica (CIME, 2001).

Deve existir uma articulação entre a estratégia da empresa e a política de formação, e a estratégia da empresa deve possuir um papel influente na política de formação, uma vez que esta deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Contudo, o grau de envolvimento entre o planeamento da formação com o planeamento estratégico depende do grau de formalização de ambos e do envolvimento dos diferentes níveis de chefias (Cruz, 1998).

Estas intervenções exigem obrigatoriamente a desafetação dos recursos humanos do trabalho corrente, o que implica um elevado custo de oportunidade, pelo que as formações devem obedecer a critérios de desempenho económico e funcional. As iniciativas de formação que não obedecem aos critérios anteriormente referidos têm uma forte probabilidade de serem recusadas pela organização, o que se poderá por em causa “a formação profissional, como técnica e instrumento ao serviço do desenvolvimento dos recursos humanos” (Cardim, 2012, p.1).

## **2.2. FORMAÇÃO INICIAL E INTEGRAÇÃO**

A formação inicial é um processo dinâmico, estruturado, composto por fases ou etapas, em que o aluno deve ser considerado como a figura central e o professor um mediador do conhecimento que vai ser adquirido mutuamente até a conclusão de um percurso (Berger & Luckmann, 1976).

A formação inicial pode ter lugar antes ou após o momento da entrada do trabalhador. No primeiro caso, serve para garantir que o novo trabalhador inicia a sua atividade com as competências básicas necessárias, podendo também servir para a organização perceber se o mesmo tem capacidade para desempenhar a função, sendo que, se não estiverem preenchidos os requisitos que a organização entende como básicos, a entidade poderá optar pela não contratação do trabalhador. No segundo caso, a formação inicial serve de formação inicial *lato senso*, existindo já um vínculo profissional entre a entidade patronal e, o já designado, funcionário dessa organização (Alves, 2011).

O início da formação de uma empresa é o momento ideal para projetar criteriosamente a iniciação ou integração dos novos trabalhadores, uma vez que, não se encontrando ainda efetivos, estarão mais motivados para assimilar de forma mais sistemática e integral os procedimentos próprios das atividades que vão ser desenvolvidas (Cardim, 2012).

A integração consiste em informar o novo trabalhador acerca dos objetivos, políticas e benefícios, normas, práticas, horários de trabalho e outras informações relevantes acerca das regras e funcionamento da organização que o recebe (Lacombe, 2005, *cit. in.* Araújo, Carioca, & Machado, 2012). Durante o processo de integração, o indivíduo aprende valores, competências, normas, comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permite assumir um papel e participar como membro da organização a que pertence (Van Maanen & Schein, 1991). Nesta fase ocorre o primeiro contato, a denominada primeira impressão, entre o trabalhador e as chefias, e entre o trabalhador e os colegas, que pode ser positiva ou negativa (Moscovici, 2004).

Uma integração inicial efetiva e adequada é um contributo importante para a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações a que pertencem (Taylor, 2002). De facto, quando os indivíduos se adaptam com êxito ao seu papel e ambiente, a probabilidade de abandonarem a organização é substancialmente menor (Wanous, 1980).

### **2.3. FORMAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO**

A formação no local de trabalho pode ser definida como o processo de aprendizagem que, executado no posto de trabalho, está direcionado para a “aquisição das competências necessárias ao desempenho de uma profissão, sob orientação de um profissional qualificado e a cargo da entidade patronal” (Pereira & Brito, 1998, p.112).

Este tipo de formação pode ser ministrado tanto a empregados como supervisores, através de funcionários, supervisores, ou especialistas e não exige recursos materiais, sendo provavelmente o método mais comum de transmitir conhecimento aos trabalhadores (Chiavenato, 2002).

Num plano analítico, a FLT pode concretizar-se por diversas formas e através de vários modelos. Diferenciam-se a aprendizagem em contexto real de trabalho, através de mera observação, enquanto se executam as tarefas e a aprendizagem através da instrução sistemática no local de trabalho, geralmente através de um tutor que realiza uma demonstração. Existe ainda a aprendizagem por integração informal em novos trabalhos e por exploração de novos campos do conhecimento, a aprendizagem por aplicação prática de uma teoria antes estudada, em contexto real de trabalho, e, por fim, a aprendizagem através da simulação prática, em condições semelhantes às da realidade do trabalho (Cardim, 2012).

Existe uma aprendizagem contínua no local de trabalho, independentemente da existência de um programa planeado de formação ou um supervisor responsável pela formação, que decorre da experiência adquirida pelo indivíduo na execução do trabalho, por tentativa e erro e indução das formas de funcionamento e dos procedimentos, bem como do relacionamento com os colegas, chefias e até com colaboradores. As tarefas realizadas isoladamente ou em comum, com resultado positivo ou negativo, consolidam a aprendizagem (Pereira & Brito, 1998).

Este tipo de formação é um recurso fácil, de simples organização, e estabelece a ligação entre a formação e o emprego, integrando de forma eficaz o formando na vida ativa. Contudo, em virtude de a aprendizagem no local de trabalho ser direcionada quase exclusivamente para a execução de tarefas concretas e menos para formas organizadas, inibe o desenvolvimento de uma cultura profissional mais fundamentada e sistemática, conduzindo ao aparecimento de hábitos e procedimentos pouco criteriosos, improvisados e imediatistas (Pereira & Brito, 1998; Cardim, 2012).

A formação exclusivamente espontânea pode transformar-se numa fonte de má qualidade de desempenho, falta de rigor, rotina e resistência à mudança, sendo que na generalidade das organizações a FLT acontece sem planeamento ou plano, ficando os formandos entregues a si mesmos e desenvolvendo a sua aprendizagem como podem e sabem (Pereira & Brito, 1998; Cardim, 2012).

### **2.3.1. CONTEÚDO E OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM NO POSTO DE TRABALHO**

A experiência é o método mais antigo de transmissão de conhecimentos técnicos, desde as origens da civilização. Antes de existirem salas de aula, independentes das organizações laborais, o método de aprendizagem era o resultado do acompanhamento dos mestres, a quem os jovens ficavam entregues nos locais de trabalho, a fim de lhes ser transmitido o ofício (Jacobs, 2003).

Com a efeméride da Revolução Industrial, que, conseqüentemente, resultou no aumento da divisão do trabalho, uma grande parte dos ofícios transformou-se, repartindo-se em profissões especializadas, o que facilitou e simplificou a aprendizagem no local de trabalho (Cardim, 2012).

A FLT ganha um maior destaque com o aparecimento de formas mais estruturadas e sistemáticas de organização do trabalho e com a cada vez maior complexidade das organizações. Taylor, tendo em vista a rentabilização do trabalho, evidencia a importância da melhor preparação dos operários e dá um contributo para a formação industrial, identificando vantagens na atribuição a cada operário de uma lista de tarefas específicas e o tempo para a sua execução (Cardim, 2012).

Foi nos Estados Unidos da América, após os grandes conflitos do século XX, que foram desenvolvidos os métodos para a formação intensiva de trabalhadores no local de trabalho, através da sistematização de alguns princípios básicos, designadamente a importância da preparação da ação formativa, que assenta na análise e simplificação do trabalho, de modo a que os passos que serão transmitidos pelo formador e executados pelo formando até completa aprendizagem, em situação real, sejam precisos. A formação é, geralmente, realizada pelas chefias diretas (supervisores), preparados previamente para a instrução mediante uma formação rápida (Cardim, 2012).

Grande parte da formação no local do trabalho ocorre sem um planeamento antecipado, ou envolvimento por parte das chefias. Este processo pode ser inteiramente colocado a cargo

de alguém que não conhece o trabalho convenientemente, que tem maus hábitos de trabalho, ou que considera uma imposição e um inconveniente no seu horário laboral. Nestas condições, a formação perde prioridade para o trabalho, mesmo que a formação pudesse significar uma melhoria na qualidade do trabalho (Jacobs, 2003).

A formação espontânea em contexto real de trabalho revela-se mais eficaz quando é devidamente estruturada e se for feito um pequeno esforço na sua preparação, o que se traduz numa melhoria do rendimento do trabalhador. Para atingir este objetivo, deve ser incentivado o envolvimento dos supervisores no processo de formação, tendo em conta as suas expectativas, começando por determinar as suas necessidades e estabelecer qual a sua esfera de ação, planeando o que vai ensinar até ao acompanhamento da integração do trabalhador no seu posto (Cardim, 2012).

Seria ainda relevante que o próprio programa de contratação dos formandos fosse apenas permitido em função do desempenho alcançado. Se a aprendizagem da função fosse condição *sine que non* para obter um aumento de salário, ou para ingressar efetivamente na organização, maior seria a motivação do formando (Cardim, 2012).

Por outro lado, é essencial atribuir um papel de intervenção e responsabilização ao grupo de trabalho onde se integra o formando. Os colegas de trabalho tendem a ver os novos elementos como concorrência, como recrutas no fim da hierarquia para realizar as tarefas indesejáveis ou, mesmo, como cúmplices que devem ser conquistados. Mas, se forem vistos como futuros parceiros de trabalho, a sua integração é mais facilitada. Contudo, isto dependerá sempre da cultura organizacional e da forma como cada trabalhador entende a sua presença nela (Cardim, 2012).

### **2.3.2. ESTÁGIO**

O estágio é o *real working test*, onde vão ser avaliadas, na prática, as aptidões, os conhecimentos e os traços de personalidade revelados, teoricamente, nas provas e testes, servindo ainda para validar os resultados teóricos obtidos (Ribeiro, Magalhães & Caruso, 1973).

O fundamento doutrinário do estágio reside no facto de este permitir apurar se os candidatos reúnem certas qualidades pessoais, tais como iniciativa, lealdade, dedicação ao serviço e adaptabilidade a novas situações. Estas qualidades influenciam o rendimento profissional dos candidatos e não são verificáveis através do processo de seleção. (Ribeiro

L., 1945, *cit. in.* Ribeiro *et al.*, 1973).

Os estágios devem seguir um plano que especifique os seus objetivos e a duração adequada à respetiva concretização, as atividades, bem como eventuais compromissos assumidos entre o estagiário e a organização. O planeamento do estágio pode concretizar-se num cronograma com a descrição das atividades, devendo possibilitar um ajustamento na sequência e na duração. A duração de um estágio varia consoante os objetivos, programa de atividades e com os recursos da organização. Geralmente, o período fixa-se entre os 2 e os 12 meses, conforme o âmbito e complexidade das áreas e das atividades, bem como o interesse por parte da organização (Cardim, 2012).

### **2.3.2.1. Atividades do estágio**

Normalmente, o estágio compreende quatro fases (Cardim, 2012):

- Integração – o estágio inicia-se com uma reunião onde o coordenador e o supervisor esclarecem o estagiário sobre o seu papel e responsabilidades, regulamentos e sobre as atividades que irá realizar durante o programa;
- Realização das atividades – o estágio deve incorporar a execução e participação em atividades sob orientação do supervisor. O estágio deve ser uma iniciativa de interesse mútuo, tendo em conta os objetivos definidos. O contacto com diferentes áreas e os vários setores da mesma área transmitem uma visão mais holística das tarefas, das suas possibilidades, dos métodos de execução e das eventuais lacunas. A rotação é benéfica, especialmente porque permite à organização avaliar onde o estagiário apresenta um melhor desempenho. Deve evitar-se a atribuição de atividades rotineiras e pouco relevantes aos estagiários, ou ainda utilizá-los unicamente para colmatar as ausências, ou como reforço puro e simples do pessoal dos serviços.
- Elaboração de relatório – o relatório de estágio, por um lado, permite uma auto e heteroavaliação do trabalho realizado, desenvolvendo, no estagiário, competências de apresentação sistemática de matérias técnicas e, por outro lado, possibilita, a ele e à organização, documentação técnica que pode ser uma mais valia;
- Avaliação e certificação – no momento da elaboração do plano relativo ao estágio, podem definir-se procedimentos para acompanhamento e controlo do programa, incluindo a sua periodicidade, os responsáveis e o destino das informações. Devem ser incluídos neste processo o coordenador, os supervisores e os estagiários, num processo contínuo que

permita a reformulação do plano se necessário.

Podem ser elaborados relatórios parciais e finais, fichas de observação e de autoavaliação, bem como a realização de visitas, reuniões e entrevistas para recolher informação.

### **2.3.2.2. Organização do estágio**

#### a) Ambiente do Estágio

Os elementos dos serviços envolvidos devem ter informações sobre os estágios, os seus objetivos e sobre os estagiários, nomeadamente, quem são e o carácter temporário da sua presença. Deve ser atribuída aos responsáveis pelas diferentes áreas da organização a missão de estabelecer um clima de receptividade, interesse e boa vontade em relação ao estagiário e às suas atividades, cabendo a este a tarefa de contribuir para esse clima, mediante a sua orientação e supervisão (Cardim, 2012).

#### b) Coordenação e supervisão do estágio

A contínua integração de estagiários, especialmente em grande número, exige uma coordenação geral conduzida, se possível, por um profissional de formação, de forma a garantir a atenção e acompanhamento convenientes (Cardim, 2012).

Cada estágio deve ter um responsável pelo programa global, devendo existir supervisores em cada serviço onde se realizem tarefas específicas. A coordenação geral fica a cargo da integração de todas as atividades e pela avaliação do estágio, tendo ainda como missão identificar, e responsabilizar, os supervisores, quanto ao compromisso para alcançar os objetivos em cada atividade específica. A coordenação geral deve orientar os supervisores em relação ao programa de estágio, às responsabilidades e à sua autoridade, ao estabelecimento de um clima adequado, à avaliação, à oportunidade e necessidade de designação de outros técnicos para colaborar na orientação do estagiário em áreas específicas (Cardim, 2012).

## **2.4. A FORMAÇÃO NA PSP**

Na orgânica da PSP encontramos dois estabelecimentos de ensino responsáveis pela formação policial inicial e contínua dos polícias, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a EPP, com enquadramento legal próprio, previsto, respetivamente, no Decreto-Lei n.º 275/2009, de 02 de outubro e Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 02 de outubro.

## *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

Nos termos do art. 6.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, a formação profissional na AP divide-se em três modalidades – formação inicial (que se subdivide em formação inicial geral e formação inicial específica), formação contínua e formação para a valorização profissional:

- Formação Inicial Geral – “é obrigatória, tem lugar durante o período experimental de vínculo e destina-se aos trabalhadores que iniciam funções públicas, visando contribuir para a consciencialização dos valores de serviço público e das especiais características do desempenho de funções públicas.”<sup>2</sup> ;

- Formação Inicial Específica – “destinada à aquisição de competências indispensáveis ao início qualificado de uma atividade profissional, concretizada através de um programa adequado de formação.”<sup>3</sup>, podendo desenvolver-se “em fase anterior à admissão, como condição da mesma”, ou “em fase posterior à admissão, integrando o período experimental”<sup>4</sup>;

- Formação Contínua – “visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública”, “desenvolve-se ao longo da carreira profissional do trabalhador em funções públicas e integra a aprendizagem formal, a não formal e a informal.”<sup>5</sup>;

- Formação para a valorização profissional – “visa o reforço das competências profissionais dos trabalhadores, com vista à integração em novo posto de trabalho, na sequência de reorganização de órgãos ou serviços.”<sup>6</sup> .

Como formação inicial na PSP, existe o CFA ministrado na EPP e o Curso de Formação de Oficiais de Polícia ministrado no ISCPSI. Relativamente à formação inicial específica dos agentes da PSP, objeto do presente estudo, esta decorre em fase imediatamente posterior à admissão, integrando-se no período experimental, conforme previsto nos números 2 e 3 do art. 8.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. O período experimental está

---

<sup>2</sup> Art.º 7.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40).

<sup>3</sup> Art.º 7.º, número 2 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40).

<sup>4</sup> Art.º 7.º, número 3 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40).

<sup>5</sup> Art.º 8.º, números 1, 2, 3 e 4 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40).

<sup>6</sup> Art.º 9.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40).

plasmado no art. 45.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas<sup>7</sup>, período este que é sujeito a avaliação, nos termos do art 46.º do mesmo diploma.

Apesar das mudanças das filosofias policiais, dos programas, das estratégias, os conteúdos da formação inicial não têm sofrido grandes alterações (Alpert & Dunham, 1997 *cit. in* Sousa, 2009; Chappel, 2007).

A maioria dos currículos de formação estão estruturados de forma a ensinar aos polícias uma ínfima percentagem daquilo que irá ser a realidade do trabalho (Birzer, 1999). Os programas estão demasiado focados nas matérias de direito penal e processual penal, técnicas de intervenção policial, o uso das armas de fogo, trânsito, sendo que estas áreas são designadas pelas escolas como as que acarretam maiores responsabilidades (Ross, 2000).

A formação policial tem muitos pontos em comum com a disciplina de anatomia, nas faculdades de medicina, e difere muito do estágio, contrariando aquilo que seria expectável. É fulcral introduzir na formação policial uma real e honesta discussão sobre a tomada de decisão no terreno, e os verdadeiros problemas das esquadras e comunidades têm que ser objeto de debate em sala de aula (Dunham & Alpert, 2015).

Também a análise custo/benefício da formação parece ser uma preocupação evidente, refletida no recurso a formadores internos e descentralizada. Contudo, tendo em conta a evidência meta-analítica de que o treino de competências simples é mais eficaz quando espaçado (Donovan & Radosevich, 1999) e que nomear elementos para formação implica, no modelo atual da PSP, o sacrifício das demais atividades (operacionais), aliado ao facto dos excelentes resultados práticos revelados pela formação na função ou no posto de trabalho (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010), seria importante reformular este modelo, estimulando a formação ao nível de esquadra, proporcionando um melhor equilíbrio entre as necessidades formativas e as demais atividades, permitindo também uma maior regularidade, continuidade e adequação às necessidades específicas de cada subunidade. Além disto, o atual modelo de formação aparenta não estar a prosseguir um adequado equilíbrio com os custos daí resultantes no que diz respeito à disponibilidade de recursos para a atividade operacional. Deste modo, “seria preferível que face à obrigatoriedade de trabalhar em média 36 horas semanais, estivesse já pré-definido um período horário, para além do destinado ao serviço propriamente dito, às ações de

---

<sup>7</sup> Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, Diário da República, 1.ª Série, n.º 117, 3220 – 3304.

formação.” (Moreira, 2011, pp. 127-128).

A abordagem sobre a formação deverá ser a mais adequada ao tipo de aprendizagem pretendida, tendo em consideração o orçamento, a distância e as restrições em termos de tempo, na medida em que a chave para o sucesso da formação e do desenvolvimento está diretamente relacionada com a escolha certa relativamente àqueles que, de forma mais eficiente, garantam resultados pessoais e organizacionais (Baird, Griffin & Henderson, 2003, *cit. in* Moreira, 2011)

## **2.5. SÍNTESE CAPITULAR**

A aquisição de conhecimentos, competências, capacidades e atitudes que permitam definir, analisar e resolver problemas reveste-se de extrema importância na valorização e rentabilização dos recursos humanos, beneficiando o desempenho e melhorando a produtividade, impondo-se compreender que o fim último de uma qualquer organização é servir um dado mercado e que a formação é um dos “modos de satisfazer as exigências e necessidades de uma instituição” (Cabaço, 1997, p. 93). Desta forma, foram abordados diversos conceitos relacionados com a formação profissional, direcionando o estudo para a formação inicial de um agente da PSP, que se encontra legalmente prevista no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, e que deverá estar devidamente estruturada e incluída no conceito de FLT, uma vez que é na esquadra que o agente desempenha funções durante o período experimental e que se adapta à realidade do trabalho policial.

Na PSP, onde a formação se define como “um processo ao longo do qual decorrerá a aquisição e/ou desenvolvimento de competências, atitudes, conhecimentos e comportamentos” (Ferreira, 2000, p.18), torna-se imprescindível ministrar formação a todo o efetivo, capacitando-o a dar resposta às diversas solicitações que o cidadão comum e a nova criminalidade impõem (Moreira, 2011).

## **CAPÍTULO 3: APRENDIZAGEM DO ADULTO**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

A aprendizagem dos adultos não é uma invenção contemporânea. Ao longo dos tempos, o homem sempre desenvolveu processos de aquisição de conhecimentos durante toda a sua vida. No entanto, hodiernamente, surge uma crescente necessidade de desenvolver processos de aprendizagem continuada durante a fase adulta. (Bergano, 2002).

Até muito recentemente, o pensamento, a investigação, e a escrita, pouco se têm debruçado sobre a aprendizagem do adulto. A falta de estudos neste campo é surpreendente pelo facto de todos os grandes mestres desde o início dos tempos – Confúcio e Lao Tse na China; Aristóteles, Sócrates e Platão na Grécia antiga; e Cícero em Roma – terem ensinado adultos e não crianças. Estes egrégios professores entendiam a aprendizagem como um processo de desenvolvimento mental, e não uma receção passiva do conteúdo transmitido (Knowles, Holton & Swanson, 2015).

No começo do século VII, foram instituídas na Europa escolas para o ensino de crianças, cujo objetivo era preparar jovens rapazes para o serviço religioso. Eram as designadas Catedrais, ou Escolas Monásticas, onde os professores tinham por missão a doutrinação dos jovens na crença, fé e rituais da Igreja. Eles reuniram uma série de pressupostos sobre aprendizagem, ao que denominaram de pedagogia. A palavra, literalmente, significa a arte e ciência de ensinar crianças. Esse modelo de educação dominou o processo de aprendizagem até ao século XX, por não existirem estudos aprofundados sobre a sua inadequação para outras faixas etárias, que não a infantil. Veio, assim, a ser a base organizacional de todo o sistema educacional europeu, incluindo o empresarial. Entretanto, logo após a Primeira Guerra Mundial, começou a crescer nos Estados Unidos e na Europa um conjunto de investigações científicas sobre as características do aprendiz adulto (Oliveira, 2007, *cit. in* Bergano, 2002).

### **3.2. RUMO A UMA TEORIA DE APRENDIZAGEM DO ADULTO**

Nos Estados Unidos, a inauguração da Associação Americana para a Educação do Adulto em 1926 em conjugação com a atribuição de fundos para o estudo e publicações da Corporação Carnegie de Nova Iorque, deu origem a duas correntes – uma científica e outra artística ou intuitiva/reflexiva (Knowles et al., 2015).

A corrente científica procura novo conhecimento através de investigações rigorosas (e frequentemente experimentais). Em 1928, Edward L. Thorndike, através da obra *Adult Learning*, conduziu estudos onde comprovou a habilidade do adulto para aprender e mais tarde, em 1935, através da publicação denominada *Adult Interests*, em conjugação com a publicação do autor Herbert Sorenson, *Adult Abilities*, em 1938, trouxeram evidência científica que, para além da capacidade para aprender, os adultos possuem interesses e habilidades diferentes dos das crianças (Knowles et al., 2015).

Já a corrente artística, que procura novo conhecimento através da intuição e análise da experiência, estava mais preocupada em entender como os adultos aprendem. Em 1926, Eduard C. Lindeman publica a obra *The meaning of Adult Educations*, estabelecendo os alicerces para uma teoria sobre a aprendizagem do adulto (Lindeman, 1926):

- A abordagem da aprendizagem do adulto deve partir de situações e não de temas, criticando o sistema académico onde as disciplinas e os professores são o centro da aprendizagem, relegando os estudantes para segundo plano. Enquanto que no ensino convencional é exigido ao estudante a adaptação ao plano curricular, na educação do adulto, o plano curricular é construído de acordo com as suas necessidades e interesses. Neste tipo de ensino, os textos e os professores desempenham um novo papel tornando-se secundários e a figura central passa a ser o educando.

- O recurso mais valioso na educação do adulto é a sua experiência. Grande parte da aprendizagem consiste no recurso à analogia de casos experienciados e ao conhecimento de outrem. Contudo, a Psicologia tem vindo a demonstrar que aprendemos o que fazemos – a experiência é o livro do educando adulto.

- A educação do adulto dever ser concebida como uma nova técnica de aprendizagem, que satisfaça as necessidades, quer de um adulto recém-saído da faculdade, quer de um adulto aliterado. Representa um processo no qual o adulto aprende a ter consciência e a avaliar a sua experiência. Para alcançar estes objetivos, o adulto não pode apenas iniciar o estudo de disciplinas na esperança que um dia essa informação se torne útil, pelo contrário, o adulto começa este processo dando atenção a situações na qual ele se

encontra envolvido, a problemas que envolvem obstáculos à sua autorrealização. Os factos e as informações de diferentes áreas de conhecimento são utilizados, não com o propósito de acumulação, mas para a resolução de problemas. Neste processo o professor encontra um novo papel. Ele não é mais o oráculo que transmite o conhecimento estando numa plataforma de autoridade, mas sim um guia que também participa na aprendizagem, de acordo com a indispensabilidade, e da relevância dos factos e experiência que possui.

A conceção da aprendizagem adulta consiste num projeto de cooperação não autoritário e informal, onde o principal objetivo é descobrir o significado da experiência; uma descoberta mental que escava até às raízes dos preconceitos que determinam a nossa conduta; uma técnica de aprendizagem para adultos que estabelece um equilíbrio entre a educação e a vida e, como tal, eleva a vivência em si ao nível de uma experiência aventureira (Gessner, 1956, *cit. in.* Knowles et al., 2015).

Estes pensamentos pioneiros foram determinantes para a construção de um novo pensamento sobre a aprendizagem do adulto e serviram de base para Lindeman (1926) estabelecer os pressupostos chave, que mais tarde vão ser sustentados pela investigação, e que constituem os pilares da teoria sobre a aprendizagem do adulto, os quais passamos a elencar:

1. A motivação para o adulto aprender deriva das suas necessidades e interesses que vão surgindo e que a aprendizagem irá satisfazer. É a partir desta premissa que devem ser organizadas as atividades para a aprendizagem do adulto.
2. O centro da orientação da aprendizagem dos adultos é a vida. Daqui se conclui que a base mais apropriada para organizar a sua aprendizagem decorre das situações de vida, e não das disciplinas.
3. A experiência é a fonte mais valiosa da aprendizagem do adulto e, como tal, a sua análise é a metodologia principal na educação do adulto.
4. Os adultos têm uma profunda necessidade de autonomia, pelo que o papel do professor é envolver-se num processo de mútua investigação, contrariando a tradicional transmissão do seu conhecimento aos adultos para depois avaliá-los.
5. As diferenças individuais vão-se evidenciando com o aumento de idade e a educação do adulto deve ter em consideração as diferenças nas variáveis estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

Lindeman, 1926, não tentou evidenciar uma dicotomia entre a educação do adolescente e do adulto, mas sim entre a educação deste e a tradicional. Isto implica que um adolescente

pode também aprender melhor, quando as suas necessidades e interesses, as situações de vida, a experiência, os autoconceitos, e as diferenças individuais, são tidas em conta.

### **3.3. O MODELO ANDRAGÓGICO**

O repto de investigação lançado por Lindeman foi vertido em diversas páginas do *Jornal of Adult Education*, uma publicação trimestral da Associação Americana para a Educação do Adulto, que no período compreendido entre fevereiro de 1929 e outubro de 1941, produziu a mais notável obra literária no campo da educação do adulto, onde várias disciplinas das ciências sociais têm contribuído para a conceção da teoria da aprendizagem – Psicologia Clínica, Psicologia do Desenvolvimento, Sociologia e Psicologia Social e Filosofia. Nesse sentido, foi desenvolvido um modelo andragógico, que parte das seguintes premissas. (Knowles et al., 2015).

**1. A necessidade de saber.** Os adultos têm necessidade de entender o motivo pelo qual precisam de aprender algo, antes de se comprometerem a proceder à aprendizagem. Os adultos quando se propõem, por sua iniciativa, a aprender algo, despendem alguma energia a ponderar entre os benefícios da aprendizagem e as consequências negativas de não aprenderem algo (Tough, 1979).

**2. A percepção do educando.** Os adultos, quando tomam consciência de que são responsáveis pelas suas próprias decisões, pelas suas vidas, tendem a querer projetar isso nas pessoas que o rodeiam, de forma a serem vistos e tratados como pessoas autónomas, e rejeitando a imposição de vontades por parte de terceiros.

**3. O papel da experiência do educando.** Dentro da atividade de aprendizagem, os adultos, por terem vivido mais tempo, possuem um conjunto de experiências superior em termos de volume e de qualidade, comparado com as crianças/adolescentes. Consequentemente, isto tem efeito no processo de aprendizagem. Um grupo de adultos será mais heterogéneo que um grupo de adolescentes. Os adultos possuem diferenças relativamente ao seu passado, estilo de vida, motivação, necessidades e objetivos e, por isso, a educação de adultos deve ser uma estratégia de ensino e aprendizagem centrada no indivíduo e privilegiando técnicas experimentais (discussões de grupo, simulações, atividades de resolução de problemas), em detrimento das técnicas de transmissão de conhecimento. É também dado mais ênfase às atividades de ajuda entre pares.

Por outro lado, a acumulação de experiência pode trazer influências negativas no processo de aprendizagem, na medida em que existe uma tendência para a criação de hábitos mentais, preconceitos, e preposições, que tendem a fechar a mente do adulto para novas ideias, percepções e formas de pensar. Para contrariar esta tendência, os professores de adultos devem utilizar técnicas para incentivar a aprendizagem – sensibilizar, clarificar os valores inerentes ao processo, meditação.

**4. Disposição para aprender.** Os adultos estão preparados para aprender aquilo que precisam para estarem aptos a lidar eficazmente com as situações da vida real. Esta disposição pode ser inculcada através de técnicas como a exposição a modelos de desempenho superiores, aconselhamento profissional e exercícios de simulação.

**5. Orientação para aprender.** Ao contrário do ensino das crianças e adolescentes, em que a aprendizagem está direcionada para a disciplina e o professor é o centro do conhecimento (em contexto escolar), nos adultos é a vida o objeto central do processo de aprendizagem. Os adultos estarão motivados para aprender aquilo que percebem que lhes irá ser útil para executar tarefas, ou resolver problemas com os quais se deparam na vida real. A aprendizagem de novos conhecimentos, percepções, competências, valores e atitudes será facilitada se forem contextualizadas em situações reais.

**6. Motivação.** Os adultos respondem positivamente a incentivos externos (melhores empregos, promoções e melhores salários), mas são as pressões internas que têm maior impacto na aprendizagem (desejo de maior satisfação no trabalho, autoestima, melhor qualidade de vida entre outros).

Isto não significa que o modelo andragógico se aplica exclusivamente a adultos, enquanto o modelo pedagógico serve apenas na educação de crianças e adolescentes. O modelo pedagógico serve a todos aqueles que: estão numa posição dependência (quando começam numa área de conhecimento completamente estranha); iniciam funções numa área na qual não possuem qualquer experiência; não entendem a relevância de uma determinada matéria na execução de tarefas ou resolução de problemas; precisam de interiorizar uma elevada quantidade de matéria sobre uma disciplina para atingirem uma determinada performance, mas não sentem necessidade de a aprender (Knowles et al., 2015).

### **3.4. ANDRAGOGIA E RH**

Numa nova visão sobre a área de GRH, cada vez mais focada na componente humana, o papel dos RH ganha um papel preponderante para a própria sobrevivência das organizações, especialmente quando estas começam a ser conceptualizadas como um sistema de recursos de aprendizagem. Se antes os RH tratavam exclusivamente a parte logística, garantindo a realização dos programas de treino operacional ao longo dos cursos, de *workshops*, seminários e outras atividades programadas, com este novo papel passam a ser gestores do sistema de recursos de aprendizagem. Deste modo, devem, em primeiro lugar, questionar quais os recursos de aprendizagem disponíveis na organização que têm potencial para o crescimento e desenvolvimento das pessoas. A segunda questão estará relacionada com a utilização mais eficaz dos referidos recursos, para o desenvolvimento contínuo e sistemático das pessoas dentro da organização. Algumas das respostas que os RH podem encontrar são (Knowles et al., 2015):

1. Programar atividades de instrução moldadas pelos princípios da aprendizagem do adulto.
  2. Elucidar a primeira linha de supervisores e gerentes da importância do seu papel, que não se limita apenas à supervisão, mas também ao desenvolvimento dos seus trabalhadores. Deve ser dedicado algum tempo dos programas de treino de supervisão e gestão aos princípios da aprendizagem do adulto, e aos atributos que facilitam o processo de aprendizagem, sendo que os RH devem servir como consultores dos supervisores e gestores neste processo.
  3. Os materiais e os meios de comunicação devem ser selecionados consoante a teoria de aprendizagem apropriada às situações em que vão ser utilizados.
  4. A informação sobre outros recursos – especialistas, outros indivíduos, recursos comunitários, associações profissionais – deve ser compilada numa base de dados, que funcionará como centro de informação ou centro de reeducação.
  5. Contratos de aprendizagem – acordos entre o educador e educando, onde este se propõe a atingir determinados objetivos – desenvolvido como uma parte integral no processo de supervisão, pode fornecer os meios para ajudar os indivíduos a utilizar todos os recursos existentes num programa sistemático de autodesenvolvimento contínuo.
- Os RH devem estar alinhados com os objetivos e estratégias da organização, que são medidos primeiramente através da performance – definida como o conjunto de *outputs* do sistema organizacional que possuem valor acrescentado para o cliente, sob a forma de

produtividade atribuída à organização, ao processo de trabalho, e/ou ao nível das contribuições individuais. Assim, a principal preocupação dos RH deve ser a manutenção e/ou a melhoria da performance, de forma a que permita à organização atingir os seus objetivos (Knowles et al., 2015).

### **3.5. ANDRAGOGIA E A FORMAÇÃO NA PSP**

Em grande parte das escolas que se dedicam à formação policial, as aulas são lecionadas através do formato de palestra, onde o docente tem o poder da palavra, dando ênfase à mestria e à obediência, e existe resistência em adotar métodos mais adequados à formação de adultos (Birzer, 1999). Nos últimos tempos, tem crescido o número de defensores da andragogia como método ideal para a aprendizagem dos polícias. Este modelo dá uma especial ênfase à experiência como fonte de aprendizagem, o que faz sentido se tivermos em conta que, perante uma nova prática ou teoria, a primeira coisa a que iremos recorrer é à comparação com situações análogas, já experienciadas anteriormente. Partimos do confronto de experiências, retiramos o que existe de semelhante, procedemos à análise e por fim realizamos uma reflexão (Sousa, 2009).

A andragogia torna-se pertinente em situações relacionadas com a resolução de problemas. Atualmente, é exigido a um polícia que seja proativo na identificação e resolução de problemas, não se limitando apenas a responder às ocorrências, que desenvolva o pensamento, o espírito crítico e que tenha bom senso. Nesse sentido, a formação deve fornecer as ferramentas necessárias para corresponder a essas exigências (Sousa, 2009).

A utilização da andragogia apresenta vantagens na aprendizagem da comunicação pessoal, diversidade cultural, resolução de problemas, mediação, gestão de conflitos, produzindo efeitos na relação entre a polícia e a comunidade, sendo que os exercícios devem focar-se no controlo emocional, adequação do comportamento, no conhecimento acerca da comunidade, na empatia, na resolução de conflitos e na neutralidade (Birzer & Tannehill, 2001).

### **3.6. SÍNTESE CAPITULAR**

Um modelo de desenvolvimento do novo empregado levanta três questões-chave: (1) qual o conteúdo de aprendizagem que deve ser incluído para um programa compreensivo de desenvolvimento de um novo empregado, (2) quais as estratégias de aprendizagem mais eficazes para facilitar o processo de aprendizagem, e (3) qual deve ser o papel das instituições de ensino (Knowles et al., 2015). Nesse sentido, torna-se pertinente perceber qual o modelo que melhor se ajusta ao que é pretendido pela organização. Neste capítulo realizámos um percurso histórico sobre a aprendizagem do adulto, até ao desenvolvimento da teoria que culmina na conceção do modelo andragógico e a sua relação com os RH e com a formação policial.

## **CAPÍTULO 4: O PROGRAMA FIELD TRAINING OFFICER**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Os programas *Field Training Officer* (FTO) funcionam como o elo de ligação para os agentes recém-formados nas academias de polícia, e que se veem, de um momento para o outro, transportados do ambiente estéril da formação, para a dura realidade das ruas. A academia de polícia fornece ao agente recém-formado um treino básico sobre as competências necessárias para a execução das tarefas que lhe são exigidas, mas diversas vezes, existe uma lacuna entre a teoria ensinada nas salas de aula e a aprendizagem da aplicação prática dos factos, competências e atributos nas ruas. Deve existir uma articulação entre os ensinamentos da academia de polícia e as capacidades que são indispensáveis para que um polícia possa desempenhar, com sucesso, a sua missão no dia a dia (Walker, 2005).

Os tradicionais programas FTO que podemos encontrar na maioria dos departamentos policiais americanos começaram a ser desenvolvidos no início da década de 1970. Estes programas serviam como ponte entre o que era aprendido em sala de aula e o ambiente real, e efetivam-se através do estabelecimento de uma parilha, constituída pelo agente recém-formado e um agente mais experiente, durante um período compreendido entre as quatro e as vinte semanas (Kaminski, 2002, *cit. in*, Walker, 2005). Este agente que acompanha o novato é designado como *Field Training Officer*, um agente com elevada experiência e treino, que recebeu formação específica por parte do respetivo departamento policial, ou através de uma entidade externa, para se tornar um instrutor FTO (Walker, 2005). A missão destes polícias é treinar, e eventualmente avaliar, as competências necessárias para os agentes recém-formados (designados por *Officer In Training* – OIT) no seu dia-a-dia terem sucesso no seu ambiente de trabalho. Num modelo típico de FTO, o OIT é designado para os diversos giros de patrulhamento pertencentes ao departamento policial. É conveniente que o OIT faça uma rotação ao longo do programa, para evitar que o mesmo seja prejudicado por um choque de personalidade com um único instrutor (Walker, 2005).

As competências abrangidas pelo programa FTO vão desde a ocorrência mais simples, como as operações com a viatura policial, até às mais complexas, como a resolução de

desavenças familiares e uma investigação de um homicídio. Ao longo das diferentes fases do treino e eventual avaliação do FTO, são também abordados temas importantes como a segurança de um polícia, procedimentos policiais (p.e. regras, ordens de serviço, e legislação aplicável), garantir que expediente é elaborado de forma oportuna, concisa e aceitável (Walker, 2005).

## **4.2. MODELOS DO PROGRAMA FTO**

Iremos agora abordar os diferentes modelos que serviram de base para a estrutura do programa FTO dos departamentos policiais americanos.

### **4.2.1. MODELO DE SAN JOSE**

No início da década de 1960, surgem alguns desenvolvimentos na Califórnia, que vão traduzir-se numa melhor organização do treino do polícia recém-formado. Inicialmente, durante o treino académico, eram ministrados conhecimentos sobre lei, armas, expediente, procedimentos acerca dos testemunhos em tribunal, detenções, sobrevivência, e técnicas de patrulhamento. Para combater o desfasamento entre a sala de aulas e a realidade, algumas agências introduziram a *Recruit Training Checklist*, uma lista que abrangia todas as áreas que a administração considerava importantes e que era controlada por um agente sénior pertencente à agência, que o acompanhava durante o serviço. Contudo, estas listas eram insuficientes para colmatar o desfasamento entre a teoria e a prática, devido ao facto do agente sénior não ser responsabilizado pelo que treinou (Pope, 2013).

Em 1969, um agente recém-contratado pela Polícia de San José veio alterar a conceção sobre o treino dos agentes. A performance do agente foi avaliada pelos colegas e supervisores como inadequada, as avaliações durante a sua orientação tiveram resultados insatisfatórios, e as recomendações foram para que o mesmo recebesse reciclagens nas dimensões do discernimento e da consciência sobre segurança e qualidade de trabalho. Contudo, o agente continuou ao serviço, porque os responsáveis pelo departamento não cessaram o vínculo profissional com o agente. Esta inércia culminou num acidente de carro causado pelo OIT, que resultou num cidadão ferido e na morte de outro. Este incidente inspirou o Tenente Robert L. Allen a desenvolver uma proposta de gestão do treino do recruta, que só foi aceite em 1971, sendo assim criado o programa de treino e avaliação no terreno (*Field Training and Evaluation Program*) (Kaminsky, 2002, *cit. in* Pope, 2013).

## *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

Este programa foi conceptualizado para onze meses de duração e consiste numa avaliação contínua, ao longo de todo o processo de aprendizagem. Depois de completar a formação na academia, os novos agentes são atribuídos a um agente com experiência, que desempenhará a função de formador durante oito semanas (Pope, 2013).

Este formador, ao qual é atribuída a responsabilidade para treinar o OIT, utiliza uma lista – *Recruit Checklist* – como guião e realiza uma avaliação diária do OIT. Os resultados da avaliação são colocados numa matriz – *Daily Observation Report*<sup>8</sup> – que inclui secções, onde se registam as melhores e as piores performances do OIT e um espaço aberto para registar observações dignas de ficarem documentadas. O formador preenche, também, um relatório matriz, englobando várias dimensões – *Weekly Observation Summary*<sup>9</sup> – que também possui um campo aberto para observações (Pope, 2013).

Após as oito semanas, o agente formador produz um relatório sobre a performance do OIT - *Interdepartmental Performance Report*. Estes relatórios continuam a ser elaborados regularmente, até ao 11.º mês de serviço. Durante este processo, no 2.º e no 11.º mês de serviço, reúne-se um conselho de avaliação, com autoridade para cessar as funções, ou atribuir uma extensão do período de treino do OIT, caso o mesmo não atinja os patamares desejados (Kaminsky, 2002, *cit. in* Pope, 2013).

Em 1972, após duas grandes alterações, designadamente, o reconhecimento como um programa independente e a sua restrição a uma determinada área geográfica, o programa ganha a designação de *Field Training Officer Program*, e os agentes que servem como tutores passam a ser designados de *Field Training Officer*. O programa evolui e, dois anos mais tarde, é desenvolvida uma escala de Likert (de 1 a 7) para avaliar a performance do agente recém-formado<sup>10</sup> (Pope, 2013).

Em 1973, o programa FTO recebe reconhecimento nacional por parte da *International Association of Chiefs of Police*. Em 1979, é instituído um programa de treino para novos agentes como requisito obrigatório no processo de recrutamento e seleção, por parte da *Comission on Accreditation for Law Enforcement Agencies*, baseados no modelo de San José e o FTO começa a ser adotado por todo o país (Pope, 2013).

---

<sup>8</sup> Anexo A

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Anexo B

#### **4.2.2. MODELO DE RENO**

Desde o ano 2000, 90% dos departamentos policiais a nível nacional adotaram a filosofia do *community-oriented policing and problem solving* (COPPS). A mudança do paradigma do policiamento para um modelo orientado para a comunidade e para a resolução de problemas, levou à necessidade de adaptar o programa FTO. Nasce, assim, formalmente o *Police Training Officer* (PTO), conhecido como o modelo de Reno (Pope, 2013).

Este modelo foi desenvolvido por um comandante de polícia, um chefe adjunto, e um professor de justiça criminal. Consiste no treino de resolução de problemas complexos, prevenção criminal situacional, análise criminal e mapeamento criminal. A principal inovação surge com a criação de duas áreas distintas de treino primário (Walker, 2005):

- Tópicos substantivos (*substantive topics*), como a resposta a incidentes urgentes e não urgentes, atividades de patrulhamento e investigação criminal;
- Competências nucleares (*core competencies*), onde se incluem as operações com veículos policiais, resolução de conflitos, uso da força, procedimentos locais, políticas, leis e filosofias organizacionais, expediente, liderança, resolução de problemas, problemas específicos da comunidade, diversidade cultural e grupos com necessidades especiais, legitimidade, direitos humanos, segurança policial, comunicações, éticas, consciencialização e domínio sobre os fatores de stress associados ao estilo de vida.

#### **Matriz de Competências**

As competências nucleares, definidas pelo *United States Office of Personnel Management* como: “*A measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully*”<sup>11</sup>, resultam de um inquérito realizado pelos criadores do modelo de Reno a 400 agências de aplicação da lei, para determinar quais são as atividades típicas de um agente a trabalhar num ambiente comunitário. Posteriormente, essas competências foram inseridas numa matriz de aprendizagem<sup>12</sup>. Estas competências servem de guia para os aprendizes e treinadores durante o programa de treino (Walker, 2005).

Esta matriz é vital para o programa, pois permite determinar o que o novo agente já aprendeu, o que precisa de aprender, e pode clarificar o seu processo de avaliação. A matriz é utilizada da seguinte forma: temos a célula B1, que designa as operações com

---

<sup>11</sup> United States Office of Personnel Management <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>

<sup>12</sup> Anexo 3

veículos durante a resposta a emergências. Se o departamento policial tem dois procedimentos diferentes nesta categoria, por exemplo, como efetuar perseguições e como montar um bloqueio na estrada, estes procedimentos enquadram-se como B1. A célula B1 irá conter dois conjuntos de procedimentos e os resultados desejáveis. A matriz deverá conter todas as políticas e procedimentos que cada departamento policial considere relevante e será preenchida durante o programa de treino (Walker, 2005).

Cada célula da matriz de aprendizagem contem um número de requisitos, procedimentos policiais, responsabilidades e avaliações de desempenho. Durante o ciclo de treino, o instrutor e o formando mantêm um diário de atividades, enquanto dão resposta às várias ocorrências durante o serviço (Walker, 2005).

O objetivo pretendido com a criação do modelo de Reno, consistia no estabelecimento de uma base de aprendizagem que preparasse os novos agentes para as complexidades atuais da aplicação da lei ao serviço da comunidade. O modelo tenta reformular o treino ao longo do tempo, por forma a adaptar-se aos avanços da profissão e incluindo o COPPS (Pope, 2013).

A criação do modelo tem por base quatro teorias (Pope, 2013):

- A filosofia de aprendizagem de Dewey – a aprendizagem baseada apenas na leitura de informação é limitada, pelo que a capacidade intelectual deve ser estimulada através do desenvolvimento das capacidades de resolução de problemas e de pensamento crítico (Dewey, 1916).

- Princípios da aprendizagem do adulto segundo Knowles – a aprendizagem do adulto deve partir de uma estratégia auto direcionada, que tenha em consideração os pontos fortes e limitações da capacidade individual de adquirir conhecimento e de aplicação dos conceitos. Esta estratégia deve ser seguida pelo instrutor, guiando-se pelos princípios de Knowles onde o adulto deve: 1º adquirir as competências necessárias para alcançar o seu potencial, entender a sociedade, e ter a habilidade de dirigir a mudança social; 2º aprender a reagir às causas do comportamento; 3º ter um conhecimento profundo de si mesmo, bem como ter uma atitude de aceitação e respeito pelos outros; 4º ser parceiro de outros adultos nos seus planos e avaliações educacionais; 5º ter ao seu dispor o material relevante para a aprendizagem; e 6º centrar o seu treino (como formando) no problema, ao invés da orientação de conteúdo.

- Taxonomia de Bloom – consiste numa hierarquia de dimensões e o instrutor vai passando sistematicamente por cada uma delas, de forma a verificar o progresso do

pensamento dos alunos, seguindo a seguinte sequência: 1º **conhecimento**, lembrar ou rever a matéria previamente aprendida; 2º **compreensão**, entender o significado da matéria, explicando e repetindo ideias; 3º **aplicação**, utilizar a matéria aprendida em situações novas e diferentes; 4º **análise**, categorizar a matéria em segmentos e demonstrar de que forma se relacionam; 5º **síntese**, agrupar ou combinar ideias separadas para formar um compêndio e estabelecer novas relações; e 6º **avaliação**, atribuir uma classificação à matéria aprendida, com vista a atingir os resultados pretendidos com a formação, tendo por base critérios já estabelecidos.

- Aprendizagem baseada no problema – um processo que estimula a resolução de problemas e o pensamento crítico, e é combinado com a participação em equipa. Isto ajuda a estabelecer uma ligação entre as lacunas no conhecimento, estimulando a aprendizagem auto direcionada, através da realização de exercícios verbais orientados. Por exemplo, o formador do PTO cria um cenário hipotético para o agente em formação e este descreve como resolvia o incidente. Neste processo existe um *feedback* imediato do formador ao estagiário, quer nos cenários que ocorreram, quer nos hipoteticamente criados.

#### **4.2.3. MODELO DE OHIO**

Este modelo segue diretrizes específicas no treino policial definidos pelo governo. O padrão de treino, na fase de recrutamento policial, é complementado por uma abordagem estatal da fase FTO, para lhe atribuir consistência. O estado americano de Ohio abordou as limitações de colocar o estagiário com um agente sénior com vários anos de carreira. O modelo de Ohio é um espelho do modelo de San José, sendo a única diferença verificável numa lista sobre as dimensões, com as explicações dos valores, que um formador FTO atribui à avaliação da performance do agente recém-formado (Pope, 2013).

O treino específico do modelo de Ohio consiste num curso 40 horas, durante cinco dias, abrangendo 13 blocos de informação, ministrado pela *Ohio Peace Officer Training Academy* (Pope, 2013):

**Dia 1** – abrange o Bloco 1 com duas horas de Introdução e Orientação, e o Bloco 2 com duas horas sobre metas e objetivos do programa FTO. À tarde, quatro horas sobre expectativas, funções e papéis do FTO (Bloco 3).

**Dia 2** – de manhã no Bloco 4 são lecionadas quatro horas de Ética, seguidas à tarde de quatro horas de Liderança (Bloco 5).

**Dia 3** – durante a manhã, são ministradas quatro horas de Desenvolvimento de Competências de Ensino e Treino (Bloco 6), e à tarde o Bloco 7, com quatro horas de Competência, Avaliação e Documentação.

**Dia 4** – continua com mais três horas do Bloco 7 e uma hora sobre Técnicas de Intervenção, na parte da manhã (Bloco 8). À tarde, o Bloco 9 consiste em duas horas de treino de melhoria, nos casos em que os OIT apresentam dificuldades. Segue-se o Bloco 10, com duas horas de Desenvolvimento de Estratégias de Testes e Cenários.

**Dia 5** – O Bloco 11 abrange quatro horas sobre Questões Legais e de Responsabilidade dos formadores FTO de manhã. À tarde surge o Bloco 12, com duas horas de Demonstração de Competências de Treino e Ensino, seguido do Bloco 13, com duas horas de uma Apresentação de um Estudo de Caso.

Estas 40 horas de formação abrangem a avaliação de 30 dimensões específicas, acompanhadas da explicação específica de cada categoria, onde a escala vai de 1 a 9 e é dividida em 3 categorias: 1 a 3 – inaceitável; 4 a 6 – aceitável; e 7 a 9 – superior. Por exemplo, a Dimensão 16 – Resolução de Problemas/ Capacidade de Tomar Decisões – consiste na observação, por parte do formador FTO, sobre a performance e o modo como o estagiário avalia um problema e chega a um resultado final para o resolver. A avaliação definida para o formador FTO é de inaceitável, caso o estagiário seja indeciso, aceitável quando o agente tem uma boa percepção e capacidade para resolver os problemas, e superior, se o agente demonstrar uma excelente percepção em antecipar os problemas e tomar decisões de nível avançado (Pope, 2013).

### **4.3. SÍNTESE CAPITULAR**

Analisámos neste capítulo o programa FTO e os tipos de modelo que servem como padrão, para que cada departamento policial construa o seu próprio programa de treino. Cada modelo tem as suas especificidades e não existe um modelo perfeito, cada polícia deve adaptar-se e reajustar o programa conforme as necessidades. Contudo, um programa devidamente estruturado permite ter critérios de avaliação bem definidos, o que também irá funcionar como instrumento para determinar se um novo agente está a responder positivamente ao programa de treino e, em última instância, se possui as competências necessárias para desempenhar a sua função.

## **CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Realizada a revisão da literatura da temática em estudo, chega a altura do estudo de caso para complemento desta. Afinal, é na vertente prática que se pode explorar “um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

O processo de formação inicial revela-se como vital na integração de um novo agente que termina o seu período como aluno e torna-se num membro efetivo da organização, em plenas funções. Este processo de transição, do estabelecimento de ensino policial para a rua, deve ser estruturado e acompanhado pela organização, de forma a garantir uma base de suporte para o novo agente e, também, para avaliar se o mesmo está preparado para desempenhar a sua função. Assim, este estudo irá incidir sobre este momento de transição, analisando o processo de formação inicial e integração da polícia dos Estados Unidos da América através do programa FTO, bem como na Polícia de Segurança Pública.

### **5.2. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO**

Com o presente estudo prático, é nosso intuito aferir a adequação da formação inicial do CFA, através da perceção dos agentes e respetivas chefias diretas. Seguidamente, o nosso objetivo será analisar a opinião dos responsáveis pela aplicação do programa FTO nos departamentos policiais americanos e sobre o impacto do referido programa na integração de um agente recém-formado. Da mesma forma, este estudo tem o propósito de compreender o ponto de vista de altos responsáveis da organização PSP, ligados à área de RH, sobre a temática da formação inicial ministrada durante o CFA na EPP, compreender qual a sua posição relativamente ao processo de integração de um novo agente e se, na opinião dos mesmos, o referido processo pode ser melhorado. Por fim, iremos propor um programa de treino, com base no modelo FTO, aplicado aos agentes recém-formados no CFA da PSP.

### **5.3. MÉTODO**

Relativamente à análise da adequação da formação inicial ministrada no CFA, optámos pela escola do método qualitativo, através da análise documental de três estudos realizados pela EPP, após a conclusão do 8.º CFA, 9.º CFA e 10.º CFA. Para o estudo de caso do FTO, optámos também pelo método qualitativo, através de entrevistas a quatro profissionais responsáveis pela aplicação do programa FTO, em quatro diferentes departamentos policiais, no estado americano do Arizona, designadamente *Peoria Police Department, Glendale Police Department, Chandler Police Department e Phoenix Police Department*, cujas respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo. Finalmente, no estudo do processo de formação inicial com vista à integração dos agentes recém-formados da PSP, prosseguimos com a opção do método qualitativo, através da entrevista a personalidades dentro da PSP com responsabilidades na área da GRH, cujas respostas foram também sujeitas a uma análise de conteúdo.

A opção pelo programa FTO deve-se ao facto do mesmo estar integrado no processo de formação de todos os departamentos policiais dos Estados Unidos da América, existindo uma associação que difunde o programa a nível nacional, *National Association of Field Training Officer*, cujo Diretor Executivo foi também entrevistado como responsável pela formação no departamento policial de Phoenix. O programa FTO foi introduzido em 1971, tendo sofrido várias alterações e adaptações, contudo a sua essência é formar e integrar os novos agentes e avaliar se os mesmos estão aptos para desempenhar a função.

#### **5.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL**

Para Chaumier (*cit.in* Bardin, 1977, p. 47), a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações, visando representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

Para o nosso estudo, a análise documental revela-se importante para aferir a aplicabilidade e adequação da formação do CFA. Foram realizados três estudos pela EPP, obedecendo ao rigor do método científico. Estes estudos iniciaram-se em 2012, com o 8.º CFA, seguindo o Plano de Atividades da Escola Prática de Polícia em vigor em 2012, o qual previa “analisar junto de ex-alunos e respetivos superiores hierárquicos, da aplicabilidade e adequação dos conteúdos de formação lecionados durante o curso” (p.3), e terminaram em 2015 com o 10.º CFA. Os objetivos principais dos estudos são (Sousa, Bebian, Ribeiro & Vicente,

2012):

1. Percecionar o modo como os Agentes interpretam a **qualidade, utilidade e a adequação da formação** que lhes foi ministrada durante o curso, no exercício das suas funções policiais.
2. Avaliar a opinião das chefias diretas sobre a **preparação técnica, comportamentos e atitude profissional**, revelada pelos Agentes que frequentaram o CFA, nos primeiros seis meses de atividade profissional;
3. Reconhecer as principais **dificuldades no processo de integração na PSP** dos Agentes que frequentaram o referido curso;
4. Identificar as principais características do contexto de trabalho que facilitaram, ou não, a **transferência das competências apreendidas**.

A análise foi realizada através de inquéritos aos ex-alunos e entrevistas às chefias diretas dos mesmos (Comandantes de Esquadra que receberam um maior número de Agentes recém-formados e Chefes de Equipa ou grupo que tenham vários novos Agentes à sua direta responsabilidade), após terem decorrido mais de 6 meses desde a conclusão do respetivo CFA (Quadro 1).

**Quadro 1 – Participantes no Estudo Sobre a Adequação da Formação no CFA**

	Uníverson (n.º de agentes que terminaram o CFA)	N.º de inquéritos respondidos	Taxa de resposta	N.º de entrevistas a chefias
8.º CFA <sup>13</sup>	979	784	80,1%	23
9.º CFA <sup>14</sup>	299	217	72,6%	24
10.º CFA <sup>15</sup>	100	81	81%	20

### 5.3.1.1. Inquérito aos ex-alunos

Relativamente à integração, aquando da chegada dos novos agentes aos comandos policiais, foi-lhes questionado se sentiram dificuldades nesse processo, tendo obtido as

---

<sup>13</sup> Todos os inquiridos e chefias estavam colocados em funções no COMETLIS.

<sup>14</sup> Do universo de agentes, 199 foram colocados em funções no COMETLIS e 100 divididos entre os Comandos Distritais de Aveiro, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. Na seleção dos entrevistados utilizou-se o critério o maior número de ex-alunos colocados por comando, tendo sido selecionados o COMETLIS e os Comandos Distritais de Braga, Coimbra, Leiria e Santarém.

<sup>15</sup> Do universo de 100 agentes, 50 foram colocados em funções no COMETLIS e 50 nos Comandos Distritais de Aveiro, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. Na seleção dos entrevistados utilizou-se o mesmo critério do 9.º CFA, tendo sido selecionados para entrevistas chefias no COMETLIS e nos Comandos Distritais de Braga, Castelo Branco Coimbra e Leiria.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

respostas indicadas no quadro 2.

**Quadro 2 – Dificuldades na integração na chegada aos comandos**

	Agentes que não sentiram dificuldades na integração	Agentes que sentiram dificuldades na integração	% de Agentes que sentiram dificuldades
8.º CFA	489	295	38%
9.º CFA	162	55	25%
10.º CFA	69	12	15%

É de salientar que têm existido, cada vez menos, dificuldades no processo de integração dos novos agentes quando chegam ao comando inicial onde iniciam funções, contudo temos que ter em consideração o facto de todos agentes do 8.º CFA terem sido colocados no COMETLIS, enquanto os agentes do 9.º e do 10.º CFA foram distribuídos por diversos comandos, sendo provável que, aquando a aplicação do questionário, os inquiridos estivessem a exercer funções mais perto da sua residência e da sua família, o que diminui as dificuldades sentidas com a mudança de área de residência e adaptação a uma nova cidade. Isto reflete-se na resposta à questão nas dificuldades de integração, onde verificamos que no 8.º CFA, 27% considera difícil o afastamento da família, diminuindo esse valor para 20% no 9.º CFA, e atingindo os 13% no 10.º CFA.

Relativamente à adequação à função, onde se pretende apurar junto dos novos agentes se a formação está ajustada à realidade e às exigências inerentes à qualidade de um agente policial, nos três questionários, utilizando uma escala de *Likert* de cinco níveis (1= discordo completamente; 5= concordo completamente), salientam-se os seguintes pontos:

- Existe, nos três questionários, uma elevada percentagem de alunos que não concorda nem discorda dos itens relativos à adequação da função;
- Em relação à forma como a formação no CFA se assemelha ao trabalho realizados pelos agentes, 20% dos inquiridos do 8.º CFA, 23% dos inquiridos do 9.º CFA e 24% dos inquiridos do 10.º CFA situam-se nos valores 1 e 2 (discordo completamente/discordo), sendo que os que responderam “não concordo nem discordo” representam, respetivamente, 35%, 38% e 35% dos inquiridos.
- Na questão sobre a relevância de um estágio integrado no CFA para uma melhor preparação para o desempenho da função, a maioria das respostas dos inquiridos situa-se nos valores 4 e 5 (concordo/concordo completamente), com 76% no 8.º CFA e 88% no 9.º e 10.º CFA.

A variável métodos e técnicas pedagógicas, operacionalizada no estudo através de uma

***O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer***

escala de *Likert* de cinco níveis (1= discordo completamente: 5= concordo completamente), com oito indicadores, permite aferir se a transferência da aprendizagem da formação para o local de trabalho ficou assegurada (Alvarez, Salas & Garofano, 2004).

Analisando os indicadores “No ensino da comunicação interpessoal, diversidade cultural, resolução de problemas, mediação e gestão de conflitos e na relação polícia-comunidade aprecio quando participo ativamente nas aulas através da reflexão”, e “No CFA há disciplinas em que o aluno deveria ser mais ativo.”, obtemos os seguintes resultados:

**Quadro 3 – No ensino da comunicação interpessoal, diversidade cultural, resolução de problemas, mediação e gestão de conflitos e na relação polícia-comunidade aprecio quando participo ativamente nas aulas através da reflexão**

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
8.º CFA	1%	4%	34%	49%	12%
9.º CFA	1%	4%	26%	54%	15%
10.º CFA	4%	4%	23%	54%	15%

**Quadro 4 – No CFA há disciplinas em que o aluno deveria ser mais ativo**

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
8.º CFA	1%	2%	20%	51%	26%
9.º CFA	0%	2%	15%	48%	35%
10.º CFA	0%	5%	38%	43%	15%

Os quadros 3 e 4 demonstram que existe uma preferência pela participação ativa dos alunos nas aulas. Relativamente ao quadro 3, se conjugarmos os valores 4 (concordo) e 5 (concordo plenamente), obtemos: 61%, no caso do 8.º CFA; 69%, no caso do 9.º CFA; e também 69%, no caso do 10.º CFA, do total dos inquiridos. No que diz respeito ao quadro 4, efetuando a mesma análise, verificamos que 77% dos inquiridos do 8.º CFA, 83% dos inquiridos do 9.º CFA e 58% dos inquiridos do 10.º CFA, têm a opinião que, no CFA, há disciplinas em que o aluno deveria ser mais ativo.

Relativamente à satisfação com o trabalho, releva para o nosso estudo o indicador relativo à formação profissional. Neste item é questionado aos novos agentes se estão satisfeitos com a formação profissional que têm recebido, avaliado numa escala de 1 a 5 (1= Nada satisfeito/a; 5= muitíssimo satisfeito/a)

**Quadro 5 – Satisfação com a formação profissional recebida**

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
8.º CFA	9%	17%	41%	28%	4%
9.º CFA	7%	17%	44%	27%	5%
10.º CFA	12%	17%	28%	32%	10%

Destacamos que existe uma percentagem relevante que se encontra pouco ou nada satisfeito (26%, 24% e 29%, respetivamente no 8.º, 9.º e 10.º CFA). A maioria das respostas situa-se no “razoavelmente satisfeito”, com exceção do 10.º CFA, onde 32% dos inquiridos encontra-se muito satisfeito com a formação profissional que têm recebido, contudo é neste curso que se regista um maior número de inquiridos nada satisfeitos neste indicador.

### **5.3.1.2. Questões de resposta aberta**

A última questão do inquérito é de resposta aberta e permite aos alunos salientarem fatores que, na sua opinião, necessitam de ser reajustados.

Através da análise deste item verificamos que:

- O 8.º CFA destaca um curso mais prático, com mais exercícios práticos, sendo este ponto o mais referido nas respostas dos ex-alunos. Destaque ainda para a necessidade de um estágio prático, que não foi introduzido neste CFA.
- O 9.º CFA salienta em primeiro lugar, à semelhança do 8.º CFA, a necessidade de um curso mais prático e em que os exercícios práticos fossem mais representativos da realidade operacional diária. A questão do estágio prático também é levantada, sendo que o 9.º CFA alude, essencialmente, para o alargamento do prazo do estágio.
- Em relação ao 10.º CFA, apenas 46 alunos (56%) dos 82 respondeu ao questionário, sendo que, 7 deles responderam “nada a referir” ou “sem opinião formada”, sendo que as respostas relevantes não destacam nenhuma área relevante.

### **5.3.1.3. Entrevistas realizadas às chefias diretas**

As entrevistas às chefias diretas dos novos agentes têm como objetivo aferir a opinião sobre a preparação técnica, comportamental e atitude profissional, durante o primeiro semestre de atividade policial (Monteiro, Silva, Ribeiro, Vicente, Santos & Martins, 2014). Destacando o que há de relevante para o nosso estudo, encontramos pontos que são comuns às entrevistas às chefias diretas dos agentes dos 8.º, 9.º e 10.º CFA:

- **Preparação técnica dos novos agentes** – evidenciam-se dificuldades na tipificação das ocorrências, bem como nas descrições sumárias. Nas detenções existem dificuldades com o expediente a realizar.

- **Comportamentos e atitude profissional** – neste campo destaca-se alguma falta de disciplina nos agentes, no que concerne ao trato com os superiores hierárquicos e o facto de estarem constantemente ao telemóvel. Outro aspeto negativo está associado ao aprumo, em todas as entrevistas diretas há menções negativas à barba, cabelo e falta de utilização do boné.

- **Adequação da formação à realidade policial** – de forma geral, existe uma impressão de que o CFA vai de encontro à realidade policial. Contudo, nas entrevistas referentes aos estudos sobre a adequação da formação ministrada, no 9.º e 10.º CFA documentam, ainda que pontualmente, situações graves.

Surgem menções a nível disciplinar no estudo relativo ao 9.º CFA – “Existem atitudes e comportamentos em que se denota muita imaturidade, muita falta de personalidade e responsabilidade.”; “Não quero deixar de referir que tenho um elemento que não tem qualquer perfil para a profissão que desempenha e não percebo como foi possível o mesmo ter concluído o CFA”; e “Deve ser incutida mais disciplina, alertar os mesmos para as questões de pontualidade” (Monteiro, *et al.*, 2014, p.60).

No estudo realizado ao 10.º CFA surgem também algumas críticas que foram destacadas no capítulo disciplinar - “A questão das continências e honras, da disciplina, e o espírito de missão, que deveria ser incutido na EPP, porque, qualquer coisa que haja para fazer é um frete” – e ainda no que toca ao estágio prático – “Referiu não ver grande vantagem no estágio, pois os tutores nem sempre são os melhores, (...) e passam uma imagem distorcida da realidade, exemplo, quando os elementos vão só para um uma determinada Esquadra. A teoria é bem diferente da prática e estão condicionados à verdade do tutor”; “A enorme dificuldade de adaptação inicial. Quando prestes a acabar o Curso, são como que atirados aos lobos (...). O Estágio é muito importante no que concerne ao contacto com as fardas e

o Público (...); e “Se o estágio pudesse ser mais prolongado, ou em mais que uma fase seria muito importante, além de também aprendermos com os mesmos, eles instruem-se muito no período em que estão com o Tutor, e como referi, acaba por haver partilha de conhecimentos entre ambos” (Monteiro, *et al.*, 2015, pp. 56-57).

### **5.3.2. ENTREVISTA**

A entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Ketele 1999, p.18).

No nosso trabalho, a aplicação de entrevistas advém da necessidade de recolher e compreender a opinião de decisores na área de RH, e envolvidos nesta matéria pois dispõem de um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione & Matalon, 2001) sobre a estrutura e aplicação do programa FTO, bem como a avaliação do processo de formação inicial, com vista à integração dos agentes recém-formados da PSP. Assim, numa primeira fase, com o objetivo de estudar o programa FTO, optámos por entrevistar personalidades ligadas à aplicação do programa, designadamente o instrutor FTO no Departamento Policial de Peoria – Agente John Antrim, o instrutor FTO no Departamento Policial de Chandler – Agente Adam Ellsworth, o supervisor FTO no Departamento Policial de Glendale – Sargento Kevin Kellog, e o Diretor Executivo da *National Association of Field Training Officer*, atualmente a acumular funções no Departamento Policial de Phoenix – Sargento Jeff Chapman. Numa segunda fase, entrevistámos dirigentes que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação, nomeadamente, o Diretor Nacional para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos na PSP – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira, o Diretor do Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna – Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira, o Diretor Adjunto da Escola Pática de Polícia – Superintendente Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos, e a Chefe da Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia – Subintendente Vera Cristina Gomes Lourenço De Sousa, que têm um conhecimento privilegiado sobre o processo de formação dos novos agentes na EPP.

As entrevistas decorreram de forma presencial, e nos locais de trabalho dos entrevistados, fomentando assim uma aquisição mais rica de informação (Sarmiento, 2013),

proporcionando-se assim também a descontração necessária para responder às questões, favorecendo a qualidade informativa (Guerra, 2006). Utilizamos uma tipologia exploratória, onde é analisado “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmiento, 2013, p. 33). Relativamente à estruturação, foram realizadas entrevistas formais com recurso a um guião previamente concebido, como consta no Apêndice L. O objetivo das entrevistas delineadas concentra-se na auscultação da opinião das personalidades em posição relevante na matéria em estudo, permitindo retirar informação e elementos de reflexão muito ricos e variados (Pocinho, 2012).

#### **5.3.2.1. Validação da entrevista**

Ambas as entrevistas foram validadas quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e, no caso da entrevista aos responsáveis do Programa FTO, também pelo Mestre Richard Anthony Esdaile. Após a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

#### **5.3.2.2 Análise de Conteúdo das entrevistas sobre a formação inicial na EPP**

Partindo da premissa de que “*Tout ce qui est dit ou écrit est susceptible d’être soumis à une analyse de contenu*” (Henry & Moscovici, 1968, p. 32), podemos definir a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2015, p.44). Também Sarmiento (2013) faz a alusão à análise de conteúdo como “sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47). Posto isto, a tipologia utilizada foi a de análise conceitual que se fundamenta numa “técnica visando a inferência através da identificação objetiva e sistemática de características específicas das mensagens” (Oliveira, 2008, p. 570). Nesta fase prática, foi escolhido o método de análise exploratório, onde não existia uma prévia categorização e são definidas e interpretadas as diferenças, semelhanças e eventuais transformações existentes em textos ou nas respetivas representações que devem ser interpretadas para chegar a uma caracterização dos estados observados, e que neste caso permitirá retirar conclusões através das opiniões dos entrevistados (Henry & Moscovici,

1968; Sarmiento 2013).

Iniciando a análise da questão 1A: **Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos agentes quando estes iniciam as suas funções?**, 75% dos entrevistados afirma que o processo de integração pode ser melhorado, existindo uma unanimidade (100%) sobre o facto do processo não ser acompanhado pela EPP, sendo que 50% indica que o processo deveria ser estruturado, enquanto 50% menciona que existem dificuldades em integrar os novos agentes em determinados locais. Relativamente à formação, 50% dos entrevistados salienta que esta prepara o aluno para a realidade (Quadros 6 e 7 do Apêndice M)

Relativamente à questão 2A: **Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos agentes em formação?**, existe uma unanimidade (100%) ao considerar que as medidas da EPP para facilitar a atuação em contexto real foram a introdução do modelo de competências, sendo que nesse modelo existe uma articulação de saberes, e ainda o estágio que integra o CFA (Quadros 8 e 9 do Apêndice M).

No que concerne à questão 3A: **O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**, relativamente ao programa de estágio 75% dos entrevistados afirma que existe um planeamento do estágio, sendo que 100% explica que existe uma reunião entre os responsáveis pelo programa através de videoconferência e 25% salienta que a estabilidade dos responsáveis pela formação beneficia o sucesso do estágio. No que diz respeito à escolha do tutor, 50% dos entrevistados refere que não existem critérios definidos para a escolha do tutor, 25% esclarece que tal escolha é responsabilidade o comando e 25% enfatiza o facto de não existir uma estrutura profissionalizada para acompanhar os novos agentes (Quadros 10 e 11 do Apêndice M)

Prosseguindo com a análise à questão 4A: **Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**, 75% afirma que o estágio não é suficiente para tal desiderato, sendo que 50% defende que essa não é a função do estágio. 50% dos entrevistados indica que o estágio é tem a função de confrontar o aluno com a realidade, 25% revela que o mesmo avalia um conjunto de requisitos pessoais, 25% salienta que é mais uma variável da formação e 25% acredita que serve para tirar dúvidas sobre o que foi aprendido durante o

curso. Ainda relativamente ao processo de avaliação da preparação para a função, 100% dos entrevistados defende que o processo deveria ter continuidade durante o período probatório (Quadros 12 e 13 do Apêndice M)

No que diz respeito à questão 5A: **Existe um *feedback* institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**, é unânime (100%) que existe um *feedback* sobre o impacto da formação nos novos agentes, sendo que 50% evidencia a existência de que esse *feedback* é estruturado. Quanto a possíveis alterações ao modelo de formação, 50% dos entrevistados assegura que são realizados ajustamentos em função do *feedback*, 25% aponta para a necessidade de um modelo integrado que inclua a formação, estágio e ano probatório e 25% explica que a formação não pode ser demasiado especializada (Quadros 13 e 14 do Apêndice M)

Perante a questão 6A: **Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos agentes?**, existe uma unanimidade (100%) acerca da importância da formação do tutor e 25% dos entrevistados evidencia a necessidade de um processo formativo para o tutor. Respeitante ao modelo atual de integração, 25% dos entrevistados explica que o processo não é controlado pela instituição, 25% salienta o facto da fonte de informação do novo agente ser o colega “mais velho”, 50% defende a existência de subunidades onde exista estabilidade para facilitar a integração, identificando simultaneamente dificuldades na integração em sítios com elevada rotatividade de efetivo (Quadros 14 e 15 do Apêndice M).

Finalmente, na análise da questão 7A: **Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribua para um maior sucesso na formação profissional dos novos agentes?**, a totalidade dos entrevistados (100%) admite que deveria existir um programa de tutoria integrado na formação e 75% afirma que esse programa decorreria durante o período probatório, contudo 25% aponta para a necessidade de definir as qualidades que devem ser valorizadas. No que diz respeito à estrutura, 50% dos entrevistados é da opinião que o processo deve ser acompanhado pela EPP, mas 50% mantém a posição que o mesmo não pode depender apenas da EPP (Quadros 16 e 17 do Apêndice M).

### **5.3.2.3. Análise de Conteúdo das entrevistas acerca do programa FTO**

Começando pela análise da questão 1B: *what does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work?*, 75% dos entrevistados indica que o que é aprendido não é suficiente para lidar com a realidade diária do trabalho, contudo 25% indicam que é suficiente. 75% refere que a aprendizagem na academia de polícia é apenas o básico e 25% apontam para o ambiente controlado ali existente (Quadros 20 e 21 do Apêndice V).

No que concerne à questão 2B: *what process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that successfully completed police academy?*, 100% dos entrevistados consideram que o programa FTO é a ferramenta utilizada para preencher o vazio entre a teoria e a prática. Ainda relativamente ao programa, 50% indica que o mesmo está dividido em fases, e que na última fase a performance do novo agente é avaliada sem interferência do FTO, 25% indica que durante o programa tentam expor o novo agente ao maior número possível de ocorrências e 25% salienta o facto do programa ser executado perante cenários reais. 50% dos entrevistados referiu ainda, para além do programa FTO, a existência de um período de transição após a academia designado como “*Post Academy*” (Quadros 22 e 23 do Apêndice V).

Relativamente à 3B: *how is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?*, 100% dos entrevistados alude ao facto do programa estar dividido em categorias, 50% menciona uma avaliação diária e 25% uma avaliação semanal bem como o facto de existir um registo informático das avaliações e 25% refere que cada categoria possui parâmetros de avaliação bem definidos (Quadros 24 e 25 do Apêndice V).

Na questão 4B: *how long is the Field Training Program for a new officer?*, verificamos uma variação na duração do programa FTO, sendo que 50% indica que o mesmo dura dezasseis semanas, para 25% dura quinze semanas, e 25% refere que dura dezoito semanas. 50% salienta ainda a existência de um treino de melhoria (“*remedial training*”) quando o agente não está a satisfazer os requisitos que não faz parte do programa FTO (Quadros 26 e 27 do Apêndice V).

Perante a questão 5B: *does the new officer receive training from one Field Training Officer or is this rotated to others in the department's Field Training Program?*, 100% dos entrevistados afirma que o novo agente, durante o programa FTO, passa por mais do

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

que um *Field Training Officer*, sendo que 25% justifica a necessidade dessa rotação para evitar maus julgamentos relacionados com conflitos pessoais (Quadros 28 e 29 do Apêndice V).

Prosseguindo com a análise questão 6B: *who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?*, é unânime (100%) para os entrevistados que o FTO decide primeiramente se um novo agente está a ter um mau desempenho, que o transmite via hierárquica e que tentam resolver o problema ministrando um treino específico (Quadros 30 e 31 do Apêndice V).

No que diz respeito à questão 7B: *what happens if a new officer does not meet the standards set by the Field Training Program?*, 50% refere que antes de terminar com o programa para o agente existe uma reciclagem através de treino de melhoria, 75% continua o treino, focando-se nas dificuldades reveladas pelo novo agente. Quando o novo agente reprova no programa 50% dos entrevistados refere que existe um conselho de avaliação para o excluir e 75% indica isso significa a quebra do vínculo contratual com o novo agente, (Quadros 32 e 33 do Apêndice V).

No que se refere a questão 8B: *in your opinion, what influence does the Field Training Program have in the professional development of a new police officer?*, 100% dos entrevistados salienta que o programa FTO é fundamental, 50% explica que é uma ferramenta de transição da teoria para a realidade, 25% afirma que o programa ajuda a manter a calma em situações de stress, 75% indica que o programa tem impacto na estratégia da organização, 50% aponta para o facto dos novos agentes terem alguém a quem recorrer e um modelo a seguir e 25% exprime o facto do FTO poder ser utilizado no processo de contratação e ensino na academia de polícia (Quadros 34 e 35 do Apêndice V).

Quanto à questão 9B: *does the Field Training Officer have time to get ready for the Field Training Program before receiving the new officer?*, 75% explica que o FTO tem tempo para preparar a chegada de um novo agente e 50% alega que o FTO já está preparado por ter sido formado para treinar, (Quadros 36 e 37 do Apêndice V).

Em relação à questão 10B: *what training does an officer go through to become a Field Training Officer?*, verificamos que 100% dos entrevistados indica que todos os futuros FTO frequentam um curso, sendo que 25% esclarece que esse processo pode ser dentro do departamento policial ou recorrendo a entidades externas. 25% clarifica que a formação é ministrada com recurso a PowerPoint e criando cenários de treino e 25% acrescenta que a

formação incide sobretudo em processos de *mentoring*, *coaching*, e sobre como escrever as avaliações (Quadros 38 e 39 do Apêndice V).

Analisando a questão 11B: *how does the Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements of the department policies on the Field Training Program?*, 50% dos entrevistados afirma que a adaptação à mudança por parte do FTO é concretizada através de uma discussão, dentro da organização, com os membros responsáveis pela implementação do programa e 25% acrescenta que o FTO se mantém atualizado enquanto revê constantemente o programa. Pelo contrário, 50% dos entrevistados afirma que a adaptação à mudança é um processo externo e que o FTO é anualmente enviado para uma escola a fim de obter formação. Finalmente 25% sugere que ao ensinar na academia de polícia o FTO também poderia manter-se atualizado (Quadros 40 e 41 do Apêndice V).

Esmiuçando o conteúdo questão 12B: *what is the selection process of a Field Training Officer in your police department?*, encontramos unanimidade (100%) na existência de um processo de seleção do FTO e que o mesmo passa pela verificação do historial do candidato. Ainda relativamente ao processo, 50% dos entrevistados salienta a realização de cenários a simular a realidade (*role play scenarios*), 50% indica que é feita uma entrevista e 50% destaca a existência de uma bolsa de FTO. 50% faz referência ainda à formação numa escola própria para FTO para os candidatos à função (Quadros 42 e 43 do Apêndice V).

Finalmente a questão 13B: *does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits for being a Field Training Officer?*, 100% dos entrevistados afirma que existe um aumento no salário do FTO, sendo que 75% elucida que esse aumento é apenas no período em que estão efetivamente na função. 25% sugere que os FTO podem receber melhores equipamentos ou serem beneficiados em futuras promoções e 50% salienta que os FTO podem receber tempo livre extra como recompensa (Quadros 44 e 45 do Apêndice V).

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1. INTRODUÇÃO**

Alcançando agora o capítulo das conclusões e recomendações finais do trabalho académico, iremos proceder à resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas, à verificação ou não, das hipóteses práticas e teóricas colocadas. Será também apurado o cumprimento dos objetivos delineados para a investigação. Serão ainda propostas algumas recomendações e iremos realizar uma análise crítica às limitações que, por algum motivo, afetaram o desenvolvimento desta investigação. O trabalho será findado por sugestões para futuras investigações na área da GRH.

### **6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Foram propostas no primeiro capítulo cinco hipóteses, sendo uma prática e quatro teóricas. Será averiguada a sua verificação, ou não, nas secções seguintes.

#### **6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA**

##### **A implementação de um programa como o FTO permite uma melhor integração dos agentes recém-formados.**

A hipótese prática verifica-se. No estudo de caso realizado, verificamos que 100% dos entrevistados considera que o programa FTO preenche o vazio entre a teoria aprendida na academia de polícia e a prática da função policial em ambiente real<sup>16</sup>. 100% dos entrevistados defende também que o programa FTO é fundamental para a formação profissional dos novos agentes, sendo que 50% salienta o facto de os agentes recém-formados terem alguém a quem recorrer e um modelo a seguir.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Quadros 22 e 23 do Apêndice V

<sup>17</sup> Quadros 34 e 35 do Apêndice V

### **6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS**

#### **Existe um mecanismo de integração estruturado na PSP após a conclusão do CFA.**

A hipótese prática não se verifica. Considerando as respostas dos entrevistados, 75% afirma que o processo de integração ainda tem que melhorar, 100% admite que o referido processo não é acompanhado pela EPP, sendo que 50% defende que o processo deveria ser estruturado, bem como 50% aponta para dificuldades em integrar novos agentes em determinados locais (Quadros 6 e 7 do Apêndice M).

#### **O programa FTO permite a formação e integração de um agente recém-formado de forma planeada.**

A hipótese prática verifica-se. Após a análise das entrevistas, constatamos que 100% dos entrevistados afirma que existe um processo de seleção do FTO para escolher quais as pessoas mais aptas a serem instrutores de agentes recém-formados e 50% indica que os instrutores recebem formação numa escola própria para FTO.<sup>18</sup> Também 100% refere que o programa FTO encontra-se dividido em categorias e 25% explica que as competências possuem parâmetros bem definidos, 50% menciona a existência de uma avaliação diária e 25% aborda a existência de uma avaliação semanal.<sup>19</sup>

#### **O modelo andragógico é mais adequado que o modelo pedagógico no processo de aprendizagem de um futuro polícia.**

A hipótese prática verifica-se parcialmente. Apesar de não existir uma questão específica sobre o modelo andragógico, as entrevistas realizadas aos Oficiais da PSP ligados à área de RH suportam indiretamente a verificação da hipótese, designadamente, 100% dos entrevistados refere a importância da introdução de um modelo de competências com a integração de saberes de diversas disciplinas que são aplicados em exercícios práticos e ainda a existência de um estágio prático que integra o CFA.<sup>20</sup> Olhando para o programa FTO, 50% dos entrevistados salienta a última fase do programa, onde o agente recém-formado atua sozinho, sem interferência do FTO e 25% afirma que o processo passa pela exposição do novo agente ao maior número possível de ocorrências.<sup>21</sup>

#### **A EPP possui mecanismos eficientes para saber se um agente está efetivamente preparado para desempenhar a sua função.**

A hipótese não foi verificada. Após a análise das entrevistas, verificou-se que 100% dos

---

<sup>18</sup> Quadros 38, 39, 42 e 43 do Apêndice V

<sup>19</sup> Quadros 24 e 25 do Apêndice V

<sup>20</sup> Quadros 8 e 9 do Apêndice M

<sup>21</sup> Quadros 22 e 23 do Apêndice V

entrevistados afirma que deveria existir um programa de tutoria integrado na formação, 75% refere que esse programa deveria fazer parte do período probatório, 50% defende que o processo deveria ser acompanhado pela EPP, contudo, 50% dos entrevistados mantém a posição de que o processo não pode ser desenvolvido apenas pela EPP.<sup>22</sup>

### **6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS**

Tendo em conta os objetivos propostos no começo da presente investigação, é considerado que os mesmos foram cumpridos na totalidade.

#### **Objetivo Geral:**

**Compreender de que forma o programa FTO poderá contribuir para o processo de integração profissional dos agentes recém-formados.**

O objetivo foi cumprido. Através do presente estudo, foi possível perceber a importância do modelo na integração profissional dos agentes que acabam de sair da academia, existindo, assim, um acompanhamento do agente recém-formado nesta adaptação à realidade da função policial.

#### **Objetivos Específicos:**

**Estudar a origem e a evolução do programa FTO.**

Este objetivo foi cumprido na íntegra. Através da literatura de diversos documentos relacionados com o modelo FTO e o contato com os responsáveis pela aplicação do programa em diferentes departamentos policiais americanos, tornou possível a aquisição de um conhecimento profundo sobre o mesmo.

**Entender o método de aplicação prática do programa FTO em diferentes departamentos policiais americanos.**

O objetivo foi plenamente concretizado. O estudo de caso do modelo FTO, enriquecido pelas entrevistas a responsáveis pelo programa FTO no terreno, complementado com a possibilidade de verificar, *in loco*, o treino de um agente recém-formado integrado no programa, contribuiu para compreender o funcionamento do mesmo.

---

<sup>22</sup> Quadros 18 e 19 do Apêndice M

**Compreender o modelo de integração profissional dos agentes da PSP após a conclusão do CFA.**

Este objetivo foi alcançado. As entrevistas realizadas aos Oficiais da PSP que estão ligados à área de RH, que compreendem o processo de formação dos agentes durante o CFA e o processo de transição para a realidade profissional, permitiu constatar não existe um modelo estruturado de integração e a EPP, após a conclusão do curso, deixa de ser responsável pelo agente, perdendo o contato com o mesmo.

**Perceber se o modelo de formação inicial ministrado aos agentes da Polícia de Segurança Pública tem evoluído face aos novos desafios e modelos de aprendizagem.**

O objetivo foi cumprido integralmente. Através da análise documental que permite aferir o grau de satisfação do modelo de ensino existente durante o CFA, e demonstra a tentativa da EPP de compreender se o modelo de ensino está adequado à realidade, complementado com o conteúdo das entrevistas aos Oficiais da PSP ligados à área de RH, que referem a integração de um modelo de competências onde os alunos conjugam vários saberes através de exercícios práticos e, também, pela inclusão de um estágio prático dentro do programa do CFA, permite-nos constatar a evolução da formação, no sentido de dar resposta aos novos desafios e modelos de aprendizagem que vão surgindo.

#### **6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO**

**Quais as diferenças entre os modelos de integração norte-americano e português após a conclusão da formação inicial dos agentes?**

Através deste estudo, podemos compreender que o modelo de integração americano possui um programa devidamente estruturado e acompanhado pela instituição que acolhe o novo profissional, esse programa tem uma duração variável, mas geralmente ultrapassa as quinze semanas. Esse período é dividido em fases e, em cada fase, o OIT é acompanhado por um diferente FTO, para evitar que um conflito pessoal possa interferir na aprendizagem e na avaliação. Durante o programa, o OIT é avaliado diariamente pelo instrutor FTO, que se guia por uma lista de competências pré-estabelecidas pela instituição (por exemplo, apurmo, atitude, proatividade) e que obedecem a parâmetros de avaliação. As avaliações são vertidas em relatórios, que são analisados por ambos os intervenientes e pela hierarquia responsável pelo programa de treino. Para além disso, existe normalmente uma *checklist*

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

semanal, constituída por objetivos que terão que ser atingidos (por exemplo, efetuar uma detenção, resolver uma situação de violência doméstica, lidar com um cidadão com anomalia psíquica). Para ter sucesso no programa, o OIT tem que atingir níveis satisfatórios em todas as competências pré-definidas.<sup>23</sup>

Se o agente estiver a experienciar dificuldades em determinada área, o programa FTO é suspenso durante duas semanas e o OIT realiza um treino de melhoria (*remedial training*), continuando a realizar o seu turno de serviço acompanhado do FTO, mas o treino irá incidir, maioritariamente, nas áreas onde o OIT não revela um nível satisfatório, podendo ser colmatado com a criação de cenários práticos, em ambiente controlado e, em último caso, pode o OIT regressar à academia de polícia para receber formação. Após o treino de melhoria, o OIT regressa ao programa FTO. Caso os problemas não sejam debelados ou o OIT revele uma inépcia durante o programa, a organização poderá cessar o vínculo com o profissional, uma vez que o mesmo se encontra ainda no período experimental.<sup>24</sup>

Relativamente ao FTO, este passa por um processo de seleção, normalmente através da avaliação curricular, de uma entrevista e, por vezes, são criados cenários hipotéticos, onde se testa a capacidade do candidato em resolver ocorrências em que está responsável pelo OIT. Se o candidato superar estas provas é enviado para uma escola para obter formação sobre a sua função como tutor.<sup>25</sup>

No caso português, conseguimos verificar através deste estudo que a formação está adequada à realidade e o agente sai do CFA preparado para a função policial. Contudo, não existe um programa estruturado, ou acompanhado pela organização PSP, e a integração concretiza-se através do contato entre o agente e o departamento policial onde é colocado, mas não é um processo controlado pela instituição. Nos últimos anos, foi desenvolvido um programa de estágio integrado no CFA, durante o período de um mês, onde o ainda aluno acompanha um tutor no quotidiano policial. Existe alguma preocupação na escolha do tutor adequado, no entanto, o mesmo não possui uma formação específica para esse efeito.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Apêndice V

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Apêndice M

#### **6.4.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS**

**PD1: A formação inicial ministrada aos novos agentes pela EPP tem evoluído no sentido de preparar para a real função de um agente de Polícia?**

Analisando as respostas obtidas nas entrevistas, verificámos que as opiniões são unânimes (100%) ao responder que a formação inicial ministrada aos novos agentes na EPP tem-se atualizado e evoluído para se adequar à realidade policial. A preocupação evidenciada através dos estudos sobre a análise da adequação da formação ministrada no CFA, a introdução de um modelo de formação por competências e a integração de um estágio prático no CFA são sinónimos de uma evolução que se deseja permanente (Apêndice M).

**PD2: Como se caracteriza o processo de integração dos agentes na PSP após a conclusão do CFA?**

Através dos resultados obtidos da análise das entrevistas realizadas no presente estudo, a maioria das opiniões revela que é importante rever o processo de integração dos novos agentes (75% dos entrevistados) e, de acordo com 50% dos entrevistados, existem problemas de integração em locais com elevada rotatividade de pessoal, como é o caso de Lisboa (Apêndice M).

**PD3: De que forma o programa FTO poderá ser útil para complementar a formação inicial ministrada aos agentes na EPP?**

Os resultados da análise às entrevistas são unânimes (100%) no que concerne à existência de um programa de tutoria integrado na formação. Também, na análise documental, se evidencia uma necessidade de um estágio com uma maior duração, bem como um curso mais prático (Apêndice M), necessidades essas que seriam colmatadas através de um programa FTO, permitindo ainda uma avaliação da preparação para a função do agente em ambiente real.

#### **6.5. PROPOSTA DE UM MODELO FTO ADAPTADO À PSP**

Consumada a revisão da literatura sobre a formação e a aprendizagem do adulto, do estudo de caso do programa FTO e da análise da formação inicial da EPP, é chegada a altura de sugerir algumas mudanças que, em teoria, irão traduzir-se numa evolução do processo de integração dos agentes recém-formados do CFA, numa tentativa de complementar os

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

processos já existentes na EPP. Deste modo, e tendo por base os diferentes programas FTO implementados nos Departamentos Policiais de Peoria, Glendale, Chandler e Phoenix, iremos recriar um modelo adaptado à realidade da PSP.

Este modelo seria constituído por 3 fases ao longo de 11 semanas, logo após a conclusão do CFA, ou seja, durante o período experimental. A primeira fase teria início com a semana 1, que consistiria no acolhimento do novo agente, começando com a apresentação ao primeiro tutor e ao comandante de esquadra, seguida de uma visita às instalações e aos serviços do departamento policial. Durante a semana, o novo agente seria acompanhado pelo tutor, e fariam um reconhecimento da área de patrulhamento, com passagem pelos pontos relevantes como hospitais, instituições do estado, sendo que, também, iriam analisar o expediente mais comum e rever os procedimentos gerais da sua elaboração, entre outras ações pertinentes<sup>27</sup>. Seguidamente, decorreriam três semanas de avaliação com o referido tutor. Na semana 5, teríamos a 2ª fase, onde o estagiário muda de tutor, podendo até mudar de esquadra para conhecer outro tipo de serviços, desde que não fosse muito distante da primeira, a fim de evitar a desmotivação do agente. A 2ª fase duraria até à semana 7, inclusive<sup>28</sup>. Finalmente a 3ª fase teria o seu início na semana 8 e terminaria na semana 10<sup>29</sup> onde, preferencialmente, o estagiário deveria acompanhar um tutor diferente dos anteriores ou, caso não existisse essa possibilidade, regressaria para o tutor inicial.

Para proceder a uma avaliação, teríamos que definir quais as competências que um agente deve possuir no final do CFA. Não existindo um perfil pré-estabelecido, podemos delimitar algumas competências básicas que um agente deve apresentar diariamente. Deste modo, e recorrendo à revisão da literatura e ao conhecimento adquirido através do estudo de caso do programa FTO presente neste estudo, identificámos quinze competências: aparência, atitude, conduta, orientação, tecnologias de informação, conhecimentos policiais (medidos nas ocorrências, identificações e detenções), domínio do expediente, comunicações, relacionamento interpessoal, relação com o cidadão, segurança (onde se inclui o autodomínio nas ocorrências mais complexas e o uso da força), tomada de decisão, gestão do local do crime, gestão do trânsito e condução.

Estas competências seriam incluídas num Relatório Diário de Observação (RDO)<sup>30</sup>, sendo avaliadas pelo tutor numa escala de 1 a 4 (1= Inadequado; 2= não satisfatório, 3=

---

<sup>27</sup> Ver Apêndice W

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ver apêndice V

satisfatório e 4= excepcional). Em caso de uma avaliação nos valores 1 ou 2, o tutor deve escrever nos comentários do modelo RDO a justificativa dessa avaliação. Cada valor deve incluir parâmetros bem delineados, a fim de evitar a subjetividade. Nesse sentido, foram definidos parâmetros para cada uma das 15 competências.<sup>31</sup> Assim, quer o tutor, quer o estagiário terão presente quais são os requisitos mínimos a atingir.

Entendemos também que seria necessário expor o estagiário a diversas situações, ainda que de forma verbalizada, porque existem situações que muito raramente ocorrem durante o serviço policial diário, contudo existe sempre essa possibilidade e um agente deve estar sempre preparado para enfrentar o pior cenário. Assim, semanalmente, existiria um planejamento definido desde a semana 1 até à semana 10. Na última semana, semana 11, o tutor acompanharia o estagiário sem qualquer interferência, a não ser que fosse realmente necessária a sua intervenção, e o novo agente iria atuar com toda a autonomia, no designado teste final.

Para complementar, seria preciso também considerar a escolha do tutor. Este, também, deveria possuir algumas características que são essenciais para desempenhar o papel de tutor. Teria que ser uma pessoa motivada para ensinar, paciente, íntegro, com gosto pelo serviço policial, empenhado e que tivesse conhecimentos no domínio da aprendizagem de adultos e na arte de ser formador/mentor. Deveria, portanto, existir um processo de seleção de tutores (PST).

Através das ilações adquiridas ao longo do presente estudo sobre o programa FTO, o PST deveria iniciar-se pelo processo de análise curricular dos candidatos e de uma opinião das chefias diretas sobre as capacidades para desempenhar as funções de tutor.

Numa segunda fase, decorreria uma entrevista composta por um júri de três pessoas, com conhecimentos na área da tutoria/*mentoring*, que conseguissem avaliar as motivações e capacidades para desempenhar o papel de mentor.

Numa terceira fase, poderia decorrer um cenário hipotético, podendo até ser formulado verbalmente, onde seria testada a apetência do candidato para ser tutor, designadamente seria construído um cenário, onde o candidato desempenhava o papel de tutor e tinha que lidar com uma situação policial. Neste teste seria avaliado a forma como o tutor abordava a situação, qual a sua postura relativamente ao estagiário e qual a resolução que iria adotar.

Para a avaliação entrariam os resultados da entrevista (60%) e da situação de cenário

---

<sup>31</sup> Apêndice W

hipotético (40%). No fim das avaliações, os candidatos seriam seriados e eram selecionados os melhores. Poderia ser criada uma bolsa de formadores, em caso de necessidade, que seria válida durante um ano.

O tutor poderia estar adstrito ao comando policial, onde desempenhava a função de tutor e, fora desse período, realizava o seu serviço normal de polícia. Contudo, este profissional teria uma ligação funcional à EPP, podendo, a qualquer momento, ser utilizado para dar formação aos cursos ali ministrados, o que serviria também para manter-se atualizado.

Finalmente, deveríamos recompensar devidamente os tutores, uma vez que, para além do serviço normal de polícia, estariam responsáveis pelo novo agente, o qual teriam que avaliar, sendo esse uma tarefa bastante exigente. Deveriam, portanto, existir mecanismos compensatórios. Um suplemento de tutoria durante o período de tutoria, influência na avaliação anual de desempenho, benefícios em futuros cursos de promoção e horas de descanso, surgem como alternativas para incentivar as pessoas a candidatarem-se para serem tutores. Quanto maior o número de candidatados, melhor seria a seleção porque, para que este programa seja eficaz, é necessário encontrar os melhores dos melhores.

## **6.6. CONCLUSÕES FINAIS**

É comumente aceite nos dias de hoje, que o principal fator de sucesso de uma organização resulta de uma política de RH adequada. A GRH deve apostar numa formação profissional de excelência, de forma a rentabilizar todos os seus recursos, dando-lhes as ferramentas necessárias para conduzir a níveis máximos de eficiência. A PSP, apesar de todas as particularidades, deve também gerir os seus RH de forma a primar por prestar um serviço público de excelência.

Cada pessoa deve sentir-se parte da solução e isso começa desde o primeiro dia de trabalho. A formação inicial é, talvez, a mais importante, porque é através da formação do CFA ministrado na EPP que o novo trabalhador adquire as competências base para o seu desempenho profissional.

O processo de integração ganha especial importância, porque é o primeiro passo na carreira de um polícia, o primeiro contacto com a esquadra, com as pessoas, com a realidade policial. Este momento de transição, entre a escola e a rua, deve ser acompanhado através de um processo devidamente estruturado, a fim de garantir que o agente interioriza os valores, a missão e os objetivos de um polícia, servindo também para debelar eventuais

dificuldades iniciais e, em último recurso, para que cesse o seu vínculo com a organização, caso se chegue à conclusão que o trabalhador não reúne as condições necessárias para ser polícia. Esta transição, em ambiente controlado, e acompanhado por um tutor, é uma mais-valia, porque o polícia recém-formado terá sempre alguém a quem recorrer quando precisar e terá no tutor a imagem de um modelo a seguir, evitando situações em que um polícia, ao chegar a uma esquadra, é enquadrado por alguém desmotivado, sem vontade de ensinar e com pouco sentido de missão.

A EPP tem feito um esforço no sentido de acompanhar as tendências formativas, adotando o modelo de avaliação de competências e a introdução do estágio prático integrado no CFA. Estas medidas servem para preparar melhor o futuro agente para aquela que vai ser a sua função. Reconhecemos que a EPP, atualmente, não possui capacidades de desenvolver um programa de tutoria. Para ultrapassar estes obstáculos, a aposta seria na partilha de responsabilidades na formação entre a EPP e os comandos de polícia.

## **6.7. RECOMENDAÇÕES**

A presente investigação na área de RH deve ser encarada como uma colaboração e contributo para melhorar a GRH na PSP, bem como propor alternativas ao processo de formação inicial que melhorem a integração dos profissionais de polícia na instituição.

Assim, o presente trabalho deve ser visto e considerado como um rumo para a criação de um programa de tutoria integrado após a conclusão do CFA. Neste sentido, recomenda-se também que sejam revistas as políticas e práticas de formação PSP, em especial a coordenação da formação entre a EPP e os comandos policiais.

## **6.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Esta investigação poderia ter contemplado a exploração mais exaustiva de outros sistemas de formação em vigor em organizações policiais europeias ou mundiais. Porém, as regras ditadas pelo Regulamento de Elaboração e Apreciação da Dissertação, e a temporização delimitada para a realização do estudo, revelaram-se fatores condicionantes.

Estas condicionantes foram também determinantes para não se ter procedido à análise do impacto do programa FTO na eficácia do serviço policial, bem como o facto de não se ter estudado a satisfação dos agentes com o referido programa.

## **6.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Esta Dissertação poderá servir como ponto de partida para encontrar novas práticas de GRH, designadamente na área da formação profissional.

Desde modo, sugerimos futuras investigações que abordem a integração profissional de recursos humanos em instituições que, à semelhança da PSP, recrutam em simultâneo um número elevado de pessoas.

Propomos, também, que sejam realizadas investigações sobre a formação profissional, através de estudos de caso sobre outras polícias a nível mundial, pois consideramos que a partilha de informações e de experiências é profícua para o progresso científico na área de RH e para o futuro das organizações.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, Vol. 3, (n.º4), 385-416. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484304270820>
- Alves, R..J. F. (2011). *Formação inicial na administração pública portuguesa: proposta de modelo e breve análise comparativa [Em linha]*. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE-IUL, 2011.
- Antunes, M. A. F. (2000). *Plano de Estudos do Curso de Formação a Oficial de Polícia: proposta de alteração - comentários & alterações*. Lisboa: Edição policopiada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Araújo, R. N. O.; Carioca, J. M. G.; Machado, D. Q. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã*. Vol.3, (n.º1), 6-18. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0001
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (4.ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bell, J. (2010). *Como Realizar Um Projecto de Investigação* (5ª Edição ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bergano, S. M. (2012). *Filosofias da educação de adultos*. Dissertação de Mestrado em Ciências de Educação - Especialização em Psicologia da Educação. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N.Y: Doubleda.
- Bilhim, J. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birzer, M. (1999). Police Training in the 21st Century. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 68 (7), 16-19.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- Birzer, M., & Tannehill, R. (2001). A More Effective Training Approach for Contemporary Policing. *Police Quarterly*, Vol. 4, (No. 2), 233-252.
- Cabaço, J. J. S. (1997). A Formação de Polícia na União Europeia: Sistemas de Avaliação dos Alunos em cinco países europeus. *Polícia e Justiça*. II Série, (n.º 8), 93-15. Loures.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Cardim, J. C. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP – UTL.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações* (2ª Ed.). Lisboa: LIDEL.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia de Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Certal, J. (2010). *Motivação no Trabalho. O Caso da Unidade especial de Polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in history of the American industrial enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Chappell, A. T. (2007) Police academy training: Comparing across curricula. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. Vol 31 (no. 1): 36–56. <https://doi.org/10.1108/13639510810852567>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (13ª Ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*, (7ª edição compactada ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2006), *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (6ª ed). São Paulo: Atlas.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- CIME (2001). *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos Base III*. Direção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa. Disponível em: [http://www.talensus.pt/documentos/documentos/Terminologia de Formacao Profissional CIME.pdf](http://www.talensus.pt/documentos/documentos/Terminologia_de_Formacao_Profissional_CIME.pdf)
- Cruz, J. V. P. (1998). *Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro. *Diário da República*. 1.<sup>a</sup> Série, n.º 249, 5142 - (33) – 5142 - (40). Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 275/2009 de 02 de outubro. *Diário da República*. 1.<sup>a</sup> Série, n.º 192, 7139-7147. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Regulamentar n.º 26/2009 de 02 de outubro. *Diário da República*. 1.<sup>a</sup> Série, n.º 192, 7147-7152. Ministério da Administração Interna.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia: novos paradigmas de segurança e liberdade* (Centro de Investigação do ISCPsi). Coimbra: Edições Almedina.
- Donovan, J. J., & Radosevich, D. J. (1999). A meta-analytic review of the distribution of practice effect: Now you see it, now you don't. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, (n.º 5), 795-805.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources* (4), 335-354.
- Dunham, R., & Alpert, G. (2015). *Critical issues in policing: Contemporary readings* (7<sup>th</sup> ed.). Long Grove: Waveland Press.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Fernandes, T. (2001). *Recrutamento, Selecção e Formação no âmbito da. Investigação Criminal: para uma melhor actuação das BAC, BIC, SIC e EIJ*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCPsi, Lisboa.
- Ferreira, F. (2000). *Marketing e Formação - O Ciclo de Formação* (1.<sup>a</sup> Ed.), Lisboa.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- Figueiredo, H. (2005). *O sistema de mobilidade na Polícia de Segurança Pública* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Nova Iorque: John Wiley.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusociência.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4.ª ed.). (C. L. Pires, Trad.). Oeiras: Celta.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora, Lda
- Henry, P., & Moscovici S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. In: *Langages*. 3<sup>e</sup> année, (n°11). Socio-linguistique. 36-60.
- ILO (1978). *Labour Administration Convention*. (n.150). Disponível em:  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312295:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312295:NO)
- Jacobs, R L. (2003). *Structed On-The-Job Training*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8ª Ed. Oxon: Routlege.
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. *Diário da República*. 1.ª Série, n.º 117, 3220 – 3304. Assembleia da República.
- Lindeman, E. C. (1926). *The Meaning of Adult Education*. New York: New Republic.
- McC Campbell M. S. (1987). *Field Training for Police Officers: The State of the Art*. National Institute of Justice.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista da educação*, Vol. 2 (n. °2). Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/3961>
- Monteiro, A., Silva, J., Ribeiro, M., Vicente, G., Santos, P., & Martins, L. (2014). *Estudo Sobre a Adequação da Formação Ministrada no 9.º CFA*. EPP.
- Monteiro, A., Silva, J., Ribeiro, M., Vicente, G., Santos, P., & Martins, L. (2015). *Estudo Sobre a Adequação da Formação Ministrada no 10.º CFA*. EPP.
- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho.
- Moscovici, F. (2004). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Oliveira, D. C. (2008). Análise de Conteúdo Temático Categorial: Uma proposta de sistematização. *Revista de Enfermagem*. 16 (n.º4), 569-576. UERJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>
- Pereira, I. M. F., & Brito, M. A. F. (1998). A Formação no Local de Trabalho. In Cardim, J. Q. & Miranda, R. M. (Coords.). *Práticas de Formação Profissional*. (pp. 147-182). Lisboa: ISCSP.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Lidel.
- Pope, A. (2013). *A Study of Field Training Programs in the Ohio Valley Region*. (Master's Thesis). Bowling Green State University.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: as implicações no desempenho dos agentes de polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ribeiro, H., Magalhães R., & Caruso, A. (1973). *Administração Pessoal na Prática*. Rio de Janeiro: Forum Editora LTDA.

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, M., & Ferrão L. F. (2012) *Formação Pedagógica de Formadores*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Rogers, C. R. (1961) *On Becoming a Person*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. J., Duarte T., Sanches P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos humanos. Métodos e Práticas*. (10.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sousa, V. L. (2009). A formação da polícia – o desejado equilíbrio entre o que se ensina e o que é necessário saber. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente - Chefe Afonso de Almeida, Almedina, 2009*.
- Sousa, V. L. (2012). A integração de Recursos Humanos na PSP: o processo de socialização. *Revista Politeia*, Ano III, Número especial.
- Sousa, V. L., Bebiano, A., Ribeiro, M., Vicente, G., Santos, P., & Martins, L. (2012). *Estudo Sobre a Adequação da Formação Ministrada no CFA*. EPP.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2nd Ed.). London: CIPD.
- Tough, A. (1979). *The Adult's Learning Projects*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- United States Office of Personnel Management (s.d.). <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1991). Toward a Theory of Organizational Socialization. In: Staw, B. (ed.), *Research in organizational behavior*, 209-264). Greenwich, CT: JAI.
- Walker, J. (2005). Law enforcement field training models: Is it time for a change? *Campus Law Enforcement Journal*, 35 (no. 5), 23-30.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **APÊNDICES**

## **Apêndices**

**Apêndice A:** Pedido de autorização para utilização da documentação referente aos estudos sobre a adequação da formação ministrada pela EPP aos 8.º, 9.º e 10º CFA

**Apêndice B:** Guião das Entrevistas Aplicadas Aos Oficiais da PSP ligados à área de RH

**Apêndice C:** Guião das Entrevistas Aplicadas aos Responsáveis pela Aplicação do Programa FTO nos respetivos departamentos policiais americanos

**Apêndice D:** Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas

**Apêndice E:** Termo de Consentimento Informado da Chefe da Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia – Subintendente Vera Lourenço de Sousa

**Apêndice F:** Entrevista à Chefe da Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia – Subintendente Vera Lourenço de Sousa

**Apêndice G:** Termo de Consentimento Informado do Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna – Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira

**Apêndice H:** Entrevista ao Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna – Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira

**Apêndice I:** Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica RH– Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

**Apêndice J:** Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica RH– Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

**Apêndice K:** Termo de Consentimento Informado do Diretor Adjunto da Escola Prática de Polícia – Superintendente Ricardo Abreu Matos

**Apêndice L:** Entrevista ao Diretor Adjunto da Escola Prática de Polícia – Superintendente Ricardo Abreu Matos

**Apêndice M:** Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas realizadas aos Oficiais da PSP ligados à área de RH

**Apêndice N:** Consentimento Informado do instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim

**Apêndice O:** Entrevista ao instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim

**Apêndice P:** Consentimento Informado do instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth

**Apêndice Q:** Entrevista ao instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth

**Apêndice R::** Consentimento informado do supervisor FTO do Departamento Policial de Glendale – Kevin Kellogg

**Apêndice S:** Entrevista ao supervisor FTO do Departamento Policial de Glendale – Kevin Kellogg

**Apêndice T:** Consentimento informado do Diretor Executivo da NAFTO – Jeff Chapman

**Apêndice U:** Entrevista ao Diretor Executivo da NAFTO – Jeff Chapman

**Apêndice W:** Parâmetros de Avaliação das Competências

**Apêndice X:** Planeamento Semanal do Programa de Tutoria Proposto para a PSP

**Apêndice A:** Pedido de Autorização para Utilização da Documentação Referente aos Estudos Sobre a Adequação da Formação Ministrada pela EPP aos 8.º, 9.º e 10º CFA

---

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

**Sua Referência:**  
**Sua Comunicação:**  
**Nossa Referência:** 45/SECDE/2018  
**Classificador:** 080.01.10  
**Processo:** SECDE201700001ASP  
**Data:** 2018-01-19

*26/1/2018*  
O Diretor Nacional Adjunto  
J. J. de Oliveira  
Superintendente-Chefe

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Miguel Santos Saraiva irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "O processo de socialização do agente recém-formado - estudo de caso do programa Field Officer Training", do qual é orientador o Prof.º Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a utilização de documentação da Escola Prática de Polícia que se encontra disponibilizada na intranet, designadamente:

- Avaliação da Formação - relatório final 8º CFA
- Avaliação da formação - relatório final 9º CFA
- Avaliação da formação - relatório final 10º CFA

4. A documentação tem por objetivo compreender o modelo de socialização dos agentes da Polícia de Segurança Pública, perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de socialização, através do estudo do programa Field Officer Training. Para além do exposto, as entrevistas são relevantes para recolher informação sobre a perceção dos responsáveis pela socialização organizacional dos agentes provisórios acerca de um modelo de tutoria incluído no processo de formação inicial.

5. Assim sendo, atendendo à natureza do estudo, a análise documental dos relatórios de avaliação supramencionados permitirá recolher informação sobre a perceção dos novos agentes quanto à adequação da formação do curso de formação de agentes à realidade policial, bem como a avaliação dos responsáveis diretos dos agentes provisórios acerca da preparação dos novos polícias a si subordinados, a informação fornecida será uma mais-valia para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Saraiva se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, da informação obtida, fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor  
*[Assinatura]*  
Pedro Jbsé Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt | iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG	Entrada Nº 2180 147458
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data 24 JAN. 2018 P. 3 Foj

**Apêndice B:** Guião das Entrevistas Aplicadas aos Oficiais da PSP Ligados à Área de RH

---

## **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA**

Aspirante a Oficial de Polícia

**PROJECTO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **Guião de Entrevista**

Orientadores

**PROF. DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES**

14 de janeiro de 2018

---

PELA ORDEM



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o processo de formação inicial para a  
integração do agente recém-formado - estudo de caso do  
programa *Field Training Officer***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender o modelo de integração dos agentes da Polícia de Segurança Pública e perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de integração, através do estudo do programa *Field Officer Training*.

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: Vera

Local: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora de início: \_\_\_\_\_ Hora de fim: \_\_\_\_\_

1 Organização a que pertence: \_\_\_\_\_

2 Tempo de Serviço na organização: \_\_\_\_\_

3 Departamento/Serviço: \_\_\_\_\_

4 Cargo/Posto: \_\_\_\_\_

5 Função: \_\_\_\_\_

6 Idade: \_\_\_\_\_

7 Género: \_\_\_\_\_

8 Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

## **Questões**

- 1.A. Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos agentes quando estes iniciam as suas funções?**
  
- 2.A. Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos agentes em formação?**
  
- 3.A. O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**
  
- 4.A. Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**
  
- 5.A. Existe um feedback institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**
  
- 6.A. Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos agentes?**
  
- 7.A. Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribuía para um maior sucesso na formação profissional dos novos agentes?**

**Apêndice C:** Guião das Entrevistas Aplicadas aos Responsáveis pela Aplicação do Programa FTO nos Respetivos Departamentos Policiais Americanos

---

**Higher Institute of Police Sciences and Internal Security**



**NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA**

Police Officer Candidate

**MASTER THESIS PROJECT IN POLICE SCIENCES**

XXX Police Officer Graduation Class

**INTERVIEW GUIDE**

Advisor

**PHD JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES**

06<sup>th</sup> March 2018





HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCES AND INTERNAL SECURITY

## **Interview about the adjustment process of new police officers – case study of the *Field Training Officer***

This interview is part of a scientific inquiry aimed at obtaining a Master's Degree in Police Sciences, with the following title: THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. With this interview we intend to obtain the qualified opinion of the interviewees about the strategy of the Police Departments of the United States of America on new police officers adjustment from police academy to the street reality and then compare it to the Portuguese police model of new officer's professional qualification.

**Interview no.** \_\_\_\_\_

**Interviewee's name:** \_\_\_\_\_

**Location:** \_\_\_\_\_ **Date** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Start Time:** \_\_\_\_:\_\_\_\_ **End Time:** \_\_\_\_:\_\_\_\_

**1 Organization:** \_\_\_\_\_

**2 Time serving on the organization:** \_\_\_\_\_

**3 Departament/Service :** \_\_\_\_\_

**4 Rank:** \_\_\_\_\_

**5 Mission:** \_\_\_\_\_

**6 Age:** \_\_\_\_\_

**7 Gender:** \_\_\_\_\_

**8 Scholarship:** \_\_\_\_\_

## **Questions**

- 1B. What does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work routine?**
- 2.B. What process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that has successfully completed the police academy?**
- 3.B. How is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?**
- 4.B. How long is the Field Training Program for a new officer?**
- 5.B. Does the new officer receive training from one Field Training Officer or is he rotated to others in the department's Field Training Program?**
- 6.B. Who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?**
- 7.B. What happens if a new officer does not meet the standards set in the Field Training Program?**
- 8.B. In your opinion, what influence does the Field Training Program have in the professional development of a new police officer?**
- 9.B. Does the Field Training Officer have time to prepare for the Field Training Program before receiving the new officer?**
- 10.B. What training does an officer go through to become a Field Training Officer?**
- 11.B. How does the Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements of the department policies on the Field Training Program?**
- 12.B. What is the selection process of a Field Training Officer in your police department?**
- 13.B. Does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits being a Field Training Officer?**

**Apêndice D:** Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas

---

**O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer**

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos  
Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
**Nossa Referência:** 34/SECDE/2018  
**Classificador:** 080.01.10  
**Processo:** SECDE201700001ASP  
**Data:** 2018-01-17

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autorização na medida da responsabilidade do chefe.*  
*26/1/2018*  
Diretor Nacional Adjunto UORH  
José Ferreira de Oliveira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Miguel Santos Saraiva irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "O processo de socialização do agente recém-formado - estudo de caso do programa Field Officer Training", do qual é orientador o Prof.º Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

3. Deste modo, solicita-se à V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas às seguintes individualidades da estrutura orgânica da PSP:

- . Exmo. Sr. Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira;
- . Exmo. Sr. Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira;
- . Exma. Sra. Subintendente Vera Cristina Gomes Lourenço de Sousa;
- . Exma. Sra. Subintendente Paula Alexandra da Conceição Cunha.

4. A realização das entrevistas tem por objectivo compreender o modelo de socialização dos agentes da Polícia de Segurança Pública, perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de socialização, através do estudo do programa Field Officer Training. Para além do exposto, as entrevistas são relevantes para recolher informação sobre a perceção dos responsáveis pela socialização organizacional dos agentes provisórios acerca de um modelo de tutoria incluído no processo de formação inicial.

5. Assim sendo, atendendo à natureza do estudo, a realização das referidas entrevistas e a informação fornecida será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

6. Junto se anexa o guião de entrevista, com as questões a colocar a cada entrevistado.

7. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Saraiva se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, da informação obtida, fora do âmbito do seu trabalho académico.

DIREÇÃO NACIONAL PSP/DAG	Entrada Nº <u>2176</u>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data <u>24 JAN. 2018</u> <u>P. 3 FOS</u>

O Diretor  
*[Assinatura]*  
Pedro José Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe



R. 1.º de Maio, nº 3 - 1349-040 Lisboa - Tel.: 213613900 - Fax: 213610535 - www.iscpsi.pt | iscpsi@isp.pt

147458  
Página 1/1

**O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer**

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos  
Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

**Sua Referência:**  
**Sua Comunicação:**  
**Nossa Referência:** 129/SECDE/2018  
**Classificador:** 080.01.10  
**Processo:** SECDE201700001ASP  
**Data:** 2018-04-03

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autuza* 9/4/2018  
O Diretor Nacional Adjunto UORH  
José Ferreira de Oliveira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, o Aspirante a Oficial de Polícia M/154576 - Nuno Miguel Santos Saraiva irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "O processo de socialização do agente recém-formado - estudo de caso do programa Field Officer Training", do qual é orientador o Prof.º Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização da entrevista à seguinte individualidade da estrutura orgânica da PSP:

Exmo. Sr. Superintendente Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos.

4. A realização da entrevista tem por objectivo compreender o modelo de socialização dos agentes da Polícia de Segurança Pública, perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de socialização, através do estudo do programa Field Officer Training.

5. Assim sendo, atendendo à natureza do estudo, a realização da referida entrevista e a informação fornecida será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

6. Junto se anexa o guião de entrevista, com as questões a colocar ao entrevistado.

7. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Saraiva se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, da informação obtida, fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor

*Abílio Pinto Vieira*  
Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

DIRECÇÃO NACIONAL	9609
SECRETARIA ESCOLAR	
DATA	05 ABR 2018
ASSINATURA	PdFos



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt | iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

**Apêndice E:** Termo de Consentimento Informado da Chefe da Divisão de Ensino da EPP – Subintendente Vera Lourenço de Sousa

---

## Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, se encontra a desenvolver um estudo sobre O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

Teresa Neves, 22 de Março de 2018

[Assinatura]  
[Assinatura]

**Apêndice F:** Entrevista à Chefe da Divisão de Ensino da EPP –  
Subintendente Vera Lourenço de Sousa

---



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

## **Entrevista sobre o processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado - estudo de caso do programa *Field Training Officer***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender o modelo de integração dos Agentes da Polícia de Segurança Pública e perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de integração, através do estudo do programa *Field Officer Training*.

### **Entrevista nº 1**

**Nome do entrevistado: Vera Cristina Gomes Lourenço de Sousa**

**Local: Escola Prática de Polícia**

**Data 22/03/2018**

**Hora de início: 11H00 Hora de fim: 11H35**

**1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública**

**9 Tempo de Serviço na organização: 23 anos**

**10 Departamento/Serviço: Divisão de Ensino**

**11 Cargo/Posto: Subintendente**

**12 Função: Chefe da Divisão de Ensino**

**13 Idade: 41**

**14 Género: F**

**15 Habilitações Literárias: Mestrado**

## Questões

### **1A. Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos Agentes quando estes iniciam as suas funções?**

O principal objetivo é que a formação seja a mais próxima da realidade possível. Isto é feito através da adaptação de conteúdos ao longo dos anos, com base num trabalho exploratório junto de outras polícias europeias e num processo de avaliação sobre a adequação da formação ministrada nos Cursos de Formação de Agentes. Este processo consiste essencialmente na implementação de estudos longitudinais que têm como objetivos: aferir sobre o modo como os Agentes percecionam a qualidade, utilidade e a adequação da formação que lhes foi ministrada, avaliar a opinião das chefias diretas sobre a preparação técnica, comportamentos atitude profissional revelada pelos Agentes, conferir as principais dificuldades no processo de integração e identificar as principais características do contexto de trabalho que facilitaram ou não a transferência da formação ministrada. Trata-se de questionários e entrevistas realizadas no final da primeira fase do Curso, no final do Curso e 6 meses após o término do Curso.

A EPP aplica este tipo de questionários e entrevistas por rotina, mas durante o 8º, 9º e 10º CFA os mesmos resultaram em relatórios que ainda hoje guiam a formação de Agentes.

Isto é, no fundo, aquilo que eu considero que de melhor é feito para facilitar a integração dos novos Polícias. Quanto melhor os alunos forem preparados para aquilo que vão encontrar, melhor os novos Agentes se irão integrar, pese embora a integração dependa de vários fatores e diversas variáveis que já não dependem da Escola. Da Escola depende o desenvolvimento de competências iniciais para o desempenho das funções.

### **2.A. Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos Agentes em formação?**

O Curso de Formação de Agentes está organizado em duas fases: uma primeira fase de disciplinas (pura e duras) e numa segunda fase, que penso que foi o grande salto qualitativo na formação de Agentes na PSP, que está assente em sete competências chave— saber efetuar uma patrulha, saber policiar numa EIR, saber efetuar o acolhimento numa esquadra, saber efetuar identificações e detenções, saber efetuar a gestão do local do crime, saber efetuar a regularização do treino e saber efetuar procedimentos técnico-policiais

específicos. Na 2ª fase, as disciplinas concorrem para competências. Trata-se agora de um saber integrado, uma aprendizagem significativa, que permite a integração de conhecimentos, capacidades e atitudes e a ativação de vários recursos para agir.

Uma das conclusões a que se chegou foi que os alunos quando passavam da teoria para a prática detinham as competências, mas elas eram estaques. Por exemplo, na gestão do local do crime, só revelavam competências relativas aos vestígios e aos indícios e esqueciam os procedimentos relativos à segurança e ao socorro.

Na gestão do local de um crime os primeiros procedimentos a desenvolver são os relativos à abordagem ao local (procedimentos de técnicas de intervenção policial). “Como é que eu abordo o local? Há ou não há suspeitos ainda no local?”. Numa primeira fase o elemento policial deve salvaguardar a sua integridade física e a de terceiros..., só depois passa para os procedimentos de socorro – e só depois disso estar salvaguardado é que começam a desenvolver procedimentos técnicos relativos às pessoas e aos vestígios no local.

Assim passou-se a integrar tudo isto numa competência. A de “Saber efetuar a gestão do local de crime” para a qual concorrem as disciplinas de Investigação Criminal, Técnicas de Intervenção Policial, Socorrismo, Psicossociologia e Deontologia.

Após a segunda fase do curso existe um estágio de 150 horas...mas em termos na organização do curso é isto.

E o foco é este. Sem nunca esquecer qual é o limite legal das competências da Escola Prática de Polícia, qual é sua a função? A missão está definida. A EPP não pode ir para além do compromisso de honra.

### **3.A. O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**

O CFA tem um estágio e esse estágio tem um regulamento que é muito claro e objetivo. Como é que nos interligamos com os comandos? Primeiro não há grandes dúvidas sobre o papel de cada um. A EPP promove e gere através da figura do através do Diretor de Estágio e os Comandos realizam... Nos Comandos existem três figuras fundamentais: o Coordenador de estágio, o orientador e o tutor.

Antes do início do estágio é realizada uma videoconferência com todos os comandos. Nessa altura já estão nomeados todos os envolvidos...ultimamente tem existido uma feliz coincidência, considerando que muitos dos responsáveis e envolvidos são os mesmos... o

que nos permite passar do “básico” para a melhoria dos aspetos que foram assinalados como menos positivos em edições anteriores.

Como é que são escolhidos os tutores? Não há nada que obrigue os comandos a escolher um tutor com perfil A ou B. A EPP faz um apelo aos comandos para escolherem determinados tipos de tutores. Mas, não é algo que esteja escrito e duvido até que exista alguém que tenha a certeza de quais são as características que nós valorizamos num agente, ou num chefe, ou num oficial, porque não existem grandes estudos sobre o perfil. Mas há características que nos permitem, através da experiência, perceber que resulta melhor com uns do que com outros.

#### **4.A. Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**

O estágio não tem esse objetivo. O estágio, não tem como objetivo aferir se um agente está preparado para a função, é mais uma variável da formação, não está isolada, são um conjunto de variáveis – existe a 1.ª fase a 2.ª fase e o estágio – Se é suficiente? No atual modelo não sei se é suficiente. Se poderia ser mais alargado? Bem, não tenho dados científicos que me permitam dizer se é suficiente ou se é insuficiente. É o que existe e, dentro daquilo que existe, nós tentamos fazer o nosso melhor, até porque a formação é a fase inicial e depois ainda têm um ano probatório. O ideal seria que nesse ano probatório, ainda que de alguma forma, continuasse a formação e que a Instituição, durante esse ano probatório, pudesse aferir com toda a certeza se o Agente tem ou não condições para ser polícia.

#### **5.A. Existe um feedback institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos Agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**

Não há nenhum estudo que nos permita dizer que os alunos de determinado CFA faltam mais ou menos que os de outro CFA. O feedback que a EPP tem é aquele que procura com os questionários e entrevistas que faz. E fez em 3 Cursos recentes... e neste momento estamos muito cientes do que temos que mudar. Até 31 de Dezembro de 2018 pretendemos (é um dos objetivos da EPP) fazer uma proposta de novo regulamento do CFA. O atual já tem 8 anos... e depois dos estudos longitudinais e de um trabalho com os Coordenadores Pedagógicos que tem vindo a ser feito estamos em condições de o fazer.

Ainda assim, importa referir que os resultados que obtivemos são muito felizes. Há

pequenas coisas que vamos mudar, naturalmente... mas nada de muito relevante no que diz respeito ao Plano de Estudos.

Como disse o feedback temo-lo porque o procuramos. Um modelo integrado que incluísse, a formação, o estágio e o ano probatório era, quanto a mim, favorável.

**6.A. Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos Agentes?**

Eu considero que sim. Ainda me recordo dos meus tempos de cadete de me surpreender quando ouvia a seguinte expressão por parte de alguns Agentes: “fiz a minha formação e no primeiro dia senti-me completamente lançado às feras”. Confesso que me levou a refletir. A um processo de formação deve seguir-se um processo de integração e os dois não devem ser indissociáveis.

A organização deve controlar e gerir ambos, na minha opinião. O processo de integração existe, ele só não é controlado pela organização! Se nós queremos ter a certeza que os novos reforços que estão a chegar vão de encontro às nossas necessidades, nós temos que lhes dar formação, mas depois temos que os integrar. E como é que nós os integramos? Escolhendo os tutores modelo, aquelas pessoas que têm características que nós valorizamos para a instituição e, portanto, como não existe este modelo, a integração acontece “ao acaso”.

Já existem trabalhos feitos que nos permitem perceber quem são as principais fontes de recolha de informação para os “novos” Polícias no seu primeiro ano de trabalho. E a principal fonte de informação identificada é o “colega mais velho”! É a ele que recorro para melhor me integrar, para melhor perceber, não só os procedimentos técnico-policiais, mas essencialmente o comportamento ético e deontológico. E como a instituição não escolhe esse “colega ou tutor” não controla esta fase.

**7.A. Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribuía para um maior sucesso na formação profissional dos novos Agentes?**

Sim. Não sei se o modelo ideal passa por colocar a Escola a gerir esse processo, tem que ser algo coordenado com os comandos. Os comandos devem sentir que o processo também é seu para haver uma corresponsabilização no projeto.

A dificuldade do processo de tutoria está no facto de nós não sabermos bem o que é que

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

valorizamos. Portanto, eu posso escolher o tutor A ou B, mas isso tem a ver com a minha experiência de vida...primeiro deve ser definido o perfil...Qual o perfil que a instituição valoriza para o desempenho de funções de patrulha? E para o desempenho de funções na estrutura de Investigação criminal? É esse o primeiro passo que entendo que deve ser dado para depois podermos selecionar os tutores adequados e dar-lhes formação.

**Apêndice G:** Termo de Consentimento Informado do Diretor do ISCPSI –  
Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira

---

## Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, se encontra a desenvolver um estudo sobre O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

\_\_\_\_\_ Lisboa, 05 de abril \_\_\_\_\_ de 2018

\_\_\_\_\_ Alino Zito Vieira \_\_\_\_\_

**Apêndice H:** Entrevista ao Diretor do ISCPSI –  
Superintendente-chefe Abílio Pinto Vieira

---



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o processo de formação inicial para a  
integração do agente recém-formado - estudo de caso do  
programa *Field Training Officer***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender o modelo de integração dos agentes da Polícia de Segurança Pública e perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de integração, através do estudo do programa *Field Officer Training*.

**Entrevista nº 2**

**Nome do entrevistado: Abílio Pinto Vieira**

**Local: ISCPSI**

**Data 09/04/2018**

**Hora de início: 15H10 Hora de fim: 15H50**

- 1 Organização a que pertence: PSP**
- 16 Tempo de Serviço na organização: 33 anos**
- 17 Departamento/Serviço: ISCPSI**
- 18 Cargo/Posto: Superintendente-chefe**
- 19 Função: Diretor do ISCPSI**
- 20 Idade: 52**
- 21 Género: M**
- 22 Habilitações Literárias: Licenciado**

## **Questões**

### **1.A. Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos agentes quando estes iniciam as suas funções?**

Neste momento, na PSP, em termos de transição, não se verifica o acompanhamento da escola prática de polícia. No fundo a escola mantém-se responsável pela formação até ao final do curso, depois do compromisso de honra, com a passagem a agente, o início do período experimental, já não é acompanhado pela escola prática. Parte subsequente ao curso, o 1.º ano a que chamam período probatório, que legalmente é o período experimental em termos contratuais, que, para todos os efeitos, conta como tempo de serviço efetivo na categoria de agente, as pessoas têm todas as capacidades de agentes de autoridade, estão apenas numa situação que decorre da legislação do trabalho em funções públicas em que as pessoas estão nesse primeiro ano sujeitas a uma avaliação, mas é uma avaliação que já não depende, no caso dos agentes, da escola prática, portanto, do estabelecimento de formação, mas depende em si da instituição. No final desse período haverá uma avaliação do desempenho, da apreciação das qualidades, na competência das capacidades para o desempenho das funções, mas que não é feito com o apoio da EPP, a escola já não colabora nessa avaliação, que será feito a nível do comando local onde o elemento passou a desempenhar as funções e essas avaliações são transmitidas aos recursos humanos, para o departamento central que gera a contratação de efetivos, e que depois, mediante essa avaliação dá, como manda a lei, que o agente seja considerado como apto ou não apto. Em termos de integração, a escola já não acompanha e acaba por não saber como é que as coisas correram depois da conclusão do curso. Todo o feedback que temos, mas que não é específico sobre o processo de integração, mas sobre tudo o que possa ter interesse em termos de formação, é feito depois indiretamente, através de informações que serão transmitidas à escola, algumas diretamente – a escola prática tem um processo de avaliação através de consulta aos seus alunos, mesmo quando estão na escola é realizado um inquérito de perceção logo que chegam e toma contato com a realidade da formação na EPP, e depois de terminarem, passados 6 meses, a escola volta a contactar novamente os formados através de inquérito, e os comandantes diretos através de entrevista, para saber como é que as coisas estão a decorrer, e dirimir as divergências entre aquilo que constituiu o núcleo formação e a realidade que as pessoas enfrentam e a expectativa da própria instituição, neste caso dos comandantes diretos e das chefias diretas em relação àquilo que é o desempenho dos formandos.

Normalmente a chegada de elemento novos após a EPP coincide quer a nível nacional,

saídas de comandos para comandos, quer a nível interno, quando os próprios elementos chegam a determinado comando há toda uma rotação interna, especialmente em Lisboa e no Porto. Isto tem o seu quê de pernicioso para a integração dos novos elementos, porque à partida os novos agentes poderão ir para locais que até poderiam nem ser os mais indicados logo no início para a integração, como também tem o problema de irem para determinados locais que, entretanto, perderam um certo número de elementos que por vontade própria quiseram ir para outras subunidades, pode tornar difícil encontrar um conjunto de pessoas para acompanhar a integração naquela subunidade.

## **2.A. Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos agentes em formação?**

Dentro da formação, em 2009 alterou-se o paradigma de formação. O programa antecessor tinha passado por muitas vicissitudes, mas podemos dizer que seria assente mais na transmissão de conhecimentos teóricos. Na escola havia pouco espaço em termos de experimentação e de contato com a realidade mais prática e, portanto, a formação era mais assente na transmissão do conhecimento em sala de aulas. Em 2009, com a mudança de paradigma para a formação por competências procurou-se que o curso correspondesse mais cabalmente à formação daquilo que se espera que um elemento que sai da escola prática venha a desempenhar. Claro que não podemos ter a utopia, não podemos pensar que vamos ter um elemento que sai da escola capaz de dominar tudo, mas tem que saber o que é que se espera dele no início da carreira. E na altura, a instituição definiu que um agente ao sair da escola prática devia estar à vontade na execução e desempenho em 7 competências e são estas competências que passaram a orientar toda a formação da escola prática.

Portanto, de grosso modo, em 9 meses temos 4 meses de formação teórica mais 4 meses de formação prática em 7 competências e mais 1 mês de estágio. Depois da formação teórica a nível de direito, de cultura policial, de história policial, legislação policial, sociopsicologia, depois dessa formação de base, articulamos todos esses conhecimentos nos 4 meses seguintes, de forma a que um elemento, para desempenhar, ou para ser formado em termos de saber efetuar uma patrulha (será uma competência), saber policiar uma equipa de intervenção rápida, saber fazer a gestão do local do crime, regularizar o trânsito, fazer o acolhimento numa esquadra, articulam todos os conhecimentos teóricos para a execução dessas competências, ou seja, na segunda fase do curso o aluno tem que apelar aos conhecimentos de direito, de sociopsicologia, técnicas de intervenção e articulá-los para o exercício prático, para que ele saia de lá à vontade a saber executar. Claro que

paralelamente há toda uma questão de técnicas de intervenção, de tiro e de educação física que é comum ao longo de todo o ano.

Esta alteração de curso já permite, pelo menos é o feedback institucional que temos, que as pessoas saiam com conhecimentos mais adequados à realidade prática que depois vão encontrar. Terão que depois desenvolver em termos práticos e depois especializar conforme as funções que possam vir a desempenhar no futuro.

Óbices em termos de completar ou melhorar esse componente de competências e desempenho prático? O grande óbice é que estamos de falar de formação que envolve, neste momento são 300 alunos, e nos últimos tem sido entre 300, 500, houve um curso de 100 em 2012, mas regra geral tem sido de 300. Como é que se consegue dar formação prática a 300 pessoas numa escola com as condições e espaço da escola prática? A parte de avaliação do desempenho prático ainda não conseguimos a uma avaliação individual. Ou seja, quando chega a fase de competências e exercícios práticos, as pessoas estão ao nível de turma, entre 25 a 30 pessoas, e não conseguimos que todos desempenhem em termos práticos aqueles exercícios. Vamos empenhando um ou outro nos exercícios, a turma assiste, fazem o *debriefing* e análise daquilo que devia ter sido feito ou não foi feito, tentando dar a maior abrangência possível à execução dos exercícios e à participação de todos, mas na realidade não conseguimos fazer com que todos, um a um, executem o mesmo exercício. Estamos a falar de universos volumosos e é difícil conseguir que todos os elementos sejam postos num determinado contexto prático e estejam a ser avaliados.

**3.A. O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**

A escolha do tutor é sempre da responsabilidade do comando, o que a escola faz é um trabalho prévio da preparação do estágio, um contato prévio com os comandos, normalmente com os chefes dos núcleos de formação dos comandos que orientam e coordenam o processo a nível local. Usamos o sistema de videoconferência para fazer esse contato, para dizer aquilo que se pretende, normalmente é dado conhecimento na diretiva de avaliação do estágio, da sua execução, objetivos e aquilo que se pretende que os comandos providenciem a todos os formandos, tipo de unidades que devem ser escolhidas e é claro que existe sempre uma sensibilização, na medida do possível, para escolher pessoas que em termos de conhecimentos sejam pessoas adequadas à função, em termos

das características pessoais também tenham adequação a acompanhar, a passar conhecimentos, a explicar, que sejam pessoas também pessoas embebidas no espírito de missão e nos valores institucionais.

Portanto, as medidas que existem traduzem-se numa tentativa de sensibilizar na escolha de elementos que sejam uma mais valia para acompanhar e integrar os novos elementos. A realidade não se compadece com estas boas intenções, uma vez que não existe uma estrutura quase profissionalizada para acompanhamento dos elementos no período experimental, o que também se verifica no estágio durante o CFA, que é um estágio relativamente curto, cerca de um mês, e, por vezes, pode ocorrer em qualquer altura, uma vez que não temos uma regularidade de um calendário de formação como temos no ISCP SI, e pode acontecer em variadas datas. Já tivemos uma vez o estágio a decorrer no mês de agosto, que normalmente é um mês preferencialmente de férias, os comandos têm dificuldades e não têm as melhores condições para terem as pessoas mais indicadas para acompanharem os estagiários e também vão ter também dificuldade no período experimental pós CFA.

Estamos a falar de pessoas que têm apenas a formação de escola completa, mas que não têm o à vontade para acompanharem a parte operacional, a parte do desempenho prático no terreno e o acompanhamento de elementos com alguma experiência e com inclinação para fazerem essa tutoria é uma coisa que se tem tentado minimizar com todos os comandos, sensibilizando-os na altura da preparação do estágio da CFA. Portanto, faz-se a ponte entre os comandos que vão receber estagiários e promovemos reuniões, tentando motivar e sentimos que a estrutura, normalmente os núcleos de formação dos comandos, controla e dá um apoio, de forma a tentar escolher as esquadras e os elementos que depois irão fazer esse acompanhamento dos elementos policiais e tentar sensibilizar, dentro das esquadras de competência genérica, para que seja providenciado o contacto com a mais variada realidade policial. Sabemos que também é sempre diferente fazer um estágio num pequeno comando ou um comando maior e as experiências irão ser sempre diferentes em termos de variedade e complexidade de ocorrências, mas tentamos que nesse mês o estágio tente ser o mais homogéneo possível.

**4.A. Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**

Não. Aliás, tanto mais que depois do compromisso honra, temos ainda o período experimental do ano que, apesar do vínculo ser completo, é um vínculo ainda com alguma

fragilidade para ver se realmente estão aptos a ingressar na instituição ou não. O estágio pretende dizer qualquer coisa os agentes, nomeadamente, indicações sobre os conhecimentos demonstram em termos práticos, junto do tutor, junto das ocorrências, o interesse, a motivação, fazendo um despiste de um conjunto de eventuais características. Porque, no fundo, na escola, apesar de ser um ambiente de internato, privilegia já um elevado nível de responsabilidade individual e durante o estágio, que apesar de ser curto, potencia essa liberdade individual já há responsabilidade de cumprimentos de horários, horários aleatórios, em que os elementos, fora do controlo mais próximo da escola prática, vão ter que evidenciar que têm as características para poderem vir a ser elementos policiais ou não. Apesar de não ser o suficiente para aferir se está preparado para a função, pelo menos serve, em termos de curso, para dar indicações que o elemento não está preparado para a função. E se algumas dúvidas podem ainda ser desenvolvidas ou apreciadas no futuro, outras há que poderão indiciar que o elemento manifestamente, ou pelas atitudes que teve, ou pelo comportamento, ou pela falta de motivação que demonstrou, acaba por não reunir as condições. O estágio do curso de formação de agentes é só avaliado como apto ou não apto, e se o apto é uma indicação que é o elemento que cumpre e que, aparentemente, reúne todas as condições para ser um elemento policial, o não apto quer dizer que o elemento revelou de tal forma graves carências, que a nível comportamental, quer até a nível de conhecimentos, que pura e simplesmente implica a eliminação imediata do curso.

Há vários fatores que são avaliados, há uma ficha criada e o elemento terá que ter um aproveitamento positivo, nos conhecimentos, nas atitudes, nos comportamentos, portanto um conjunto de requisitos pessoais que o aluno terá que demonstrar.

**5.A. Existe um feedback institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**

Sim, existe o feedback. 6 meses após a conclusão do curso de agentes é realizado um inquérito aos agentes que concluíram o curso e entrevistas às chefias diretas e este feedback não é só para constar. O curso tem sofrido nestes últimos anos algumas alterações, não de figurino, nem de forma estrutural, mas têm sido afinados os conteúdos, que resultam do feedback dos polícias que, confrontados com a realidade, são os próprios a reconhecer que precisavam de mais de um tipo de formação neste sentido, ou naquele assunto. Ou então são os elementos policiais, as chefias diretas, que denotam que os

elementos têm alguma deficiência, ou noutra. Em fruto desse feedback o curso tem sofrido alguns ajustamentos nesse sentido, em termos de algumas matérias, de algumas competências, ajustamento de conteúdos funcionais, por exemplo um dos assuntos que foi alvo de uma atenção nos últimos anos, através das entrevistas á chefias que enquadraram e acompanharam os agentes no período experimental, foi a dificuldade em gerir as comunicações, no fundo estar à vontade com as comunicações rádio e isso teve reflexo em termos da formação da escola, na disciplina de sistemas operacionais e comunicação, de forma a reforçar exatamente essa componente.

Portanto, todas as situações que vão sendo transmitidas, quer pelos alunos através de inquéritos, quer pelas entrevistas às chefias diretas nas subunidades que os acolhem são analisados a nível de relatório e depois são propostas, quando há necessidade, alterações curriculares. Temos que ter em conta que a escola prática forma para aquilo que é básico, para o que se espera que um agente tenha que dominar essencialmente, porque senão podemos ter um curso de 10 anos e mesmo a realidade é sempre totalmente mais abrangente do que o que conseguimos ensinar. Não podemos dar formação demasiado especializada e cabe aos núcleos de formação dos comandos para completar e especializar a formação das pessoas com as realidades. Por exemplo a legislação sobre táxis é específico para quem é do trânsito e pode ser importante numa determinada zona e noutras regiões poderá não ser tão importante, tudo depende do nível de profundidade e de densidade que lidamos com aquele problema. Mas tem sido uma ferramenta essencial para aferirmos e fazermos ajustamentos em termos de formação, como também a própria escola vai pensando sobre o próprio currículo, estas competências base foram estabelecidas em 2009 e é natural que se alterem algumas coisas, como provavelmente era um dos objetivos para este ano reformular o currículo e alterar eventualmente a designação e reformular algumas competências que achamos que provavelmente não têm sentido, como policiar uma equipa de intervenção rápida, uma vez que os elementos recebem na escola apenas mais conhecimentos a nível de técnicas de intervenção, se calhar precisam mais de fazer formações próprias de EIR, precisam mais componente prática de técnicas de intervenção e não tanto de saber policiar uma equipa de intervenção rápida, porque se quiserem integrar uma equipa de intervenção rápida vão ter que fazer a formação. Ou se reconhece que é essencial que se alguém saia da EPP com o curso de formação em EIR já completo, mas aquilo é formação que tem que ser atualizada, ou então acha-se que não e aquela competência irá ser reaproveitada em termos de outras matérias que se entenda que é essencial, por exemplo reforçar no âmbito das técnicas de intervenção, mais tempo para a

algumagem, para abordar veículos, e deixamos parte da competência que são as evoluções, como é trabalhar na equipa EIR, para a formação a nível local de quem for integrar uma equipa da EIR.

Portanto todo o feedback e a própria reflexão institucional sobre o curso, tem o seu quê de dinâmico como terá que ser.

**6.A. Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos agentes?**

Isso seria a diferença entre um sistema profissionalizado e um sistema que, no fundo todo ele próprio tem o seu quê de bondade, de acolher, de integrar com a melhor vontade possível. Beneficiariamos mais, com base na experiência de algumas polícias, algumas polícias têm unidades próprias, quando digo unidades refiro-me a esquadras próprias que têm responsabilidade de acolher o elemento. Neste caso, em Lisboa os agentes não eram distribuídos conforme as necessidades que Lisboa tinha nesse momento, porque havia as próprias movimentações internas e essas movimentações é que iam condicionar a distribuição dos elementos para equilibrar o dispositivo, mas não seria assim, Lisboa teria subunidades destinadas a acolher sempre os elementos novos e nessa subunidade estariam as pessoas com essa função de acolher, integrar os elementos durante o ano experimental, para além da função normal de serviço. Teríamos uma integração mais fácil, menos abrupta em relação ao ambiente de formação e ambiente operacional, seria uma integração mais contínua e provavelmente as próprias pessoas, com a própria experiência, facilmente desenvolveriam competências para acompanhar e para motivar os novos elementos. Toda essa situação mais ideal esbate em termos dos recursos humanos necessários para isso, e depois da alteração do próprio figurino da instituição que teria que tomar essa decisão de ter unidades próprias para o complemento da formação/integração na realidade ativa dos novos elementos. Julgo que seria uma mais valia, pelo menos para se eliminarem as situações mais drásticas que podem acontecer, que é um elemento acabado de formar ir ter uma unidade que entretanto sofreu uma rotação tal de elementos que se descaracterizou e às vezes essas rotações começam no comando de esquadra, nas chefias intermédias e nos próprios agentes, e o elemento sente-se ali um bocadinho perdido e demora muito tempo a integrar-se e esse choque inicial na integração na vida profissional não é bem conseguido e o elemento vai ter sempre problemas com essa receção à vida ativa.

**7.A. Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribuía para um maior sucesso na formação profissional dos novos agentes?**

Não vejo que seja um requisito essencial a escola manter um controlo naquele ano experimental. Mas que haja contato entre a escola e unidade, julgo que seria uma mais valia, mesmo para os casos eventuais, que não tenho conhecimento que tenha ocorrido, mas o elemento pode denotar algumas carências na integração da realidade prática e operacional, que não sejam carências que ponham em causa o seu futuro enquanto agente, mas o reforço de determinada parte da formação, portanto tudo isso poderia ser melhor equacionado se a escola acompanhasse, mesmo para ter logo um feedback próximo da realidade da formação e se este estava a ser adequada à realidade operacional ou não. Esse feedback está a ser mais indireto, através dos questionários e entrevistas da avaliação de fazemos junto aos próprios alunos, que junto da hierarquia que os acolhe. Ainda não foi necessário recolher um elemento durante o período de estágio para um reforço de formação que decorresse diretamente do período experimental. Para já não é necessário que a escola em si acompanhe essa integração, mas é necessário que nesse ano experimental, principalmente nesse ano experimental haja uma informação bastante rica e frequente para a escola. Seria interessante.

**Apêndice I:** Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de RH – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

---



**Apêndice J:** Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de RH – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

---



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o processo de formação inicial para a  
integração do agente recém-formado - estudo de caso do  
programa *Field Training Officer***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender o modelo de integração dos agentes da Polícia de Segurança Pública e perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de integração, através do estudo do programa *Field Officer Training*.

**Entrevista nº 3**

**Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira**

**Local: ISCPSI**

**Data 16/04/2018**

**Hora de início:17H00 Hora de fim: 17H30**

**1 Organização a que pertence: PSP - DN**

**23 Tempo de Serviço na organização: 34 anos**

**24 Departamento/Serviço: Direção Nacional**

**25 Cargo/Posto: Superintendente-chefe**

**26 Função: Diretor Nacional-Adjunto RH**

**27 Idade: 56**

**28 Género: M**

**29 Habilitações Literárias: Mestre**

## Questões

### **1.A. Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos agentes quando estes iniciam as suas funções?**

Este modelo de formação inicial que existe atualmente que existe na Escola Prática de Polícia não é muito antigo, tem 6 anos. A formação tem sofrido algumas alterações e uma delas foi a transformação do curso, que neste momento tem duas componentes, uma mais teórico prática, e uma segunda componente de formação de competências. Estão definidas 7 competências e a formação é sobretudo prática em função das competências que no fundo, no fim do curso, os futuros agentes têm que dominar.

Neste novo modelo de formação foi também previsto um estágio com a duração de um mês, que decorre cerca de um mês antes do fim do curso, dando a possibilidade ao agente provisório de sair e, de acordo com os seus interesses, deslocar-se para um meio mais próximo da sua área da residência, funcionando como se estivesse a sair de casa para o trabalho. O estágio é dirigido à componente operacional, o aluno acompanha os agentes mais antigos, já efetivos como polícias, e isso permite ao aluno enquadrar-se no trabalho policial. Antigamente o que era feito era feito o transporte do aluno até ao local de estágio e depois recolhia-se o mesmo, como se tratasse de uma visita de estudo, o que não o preparava para ser polícia. Agora dá-se a possibilidade ao mesmo de gerir o seu tempo, o que se assemelha àquilo que será o seu futuro a curto prazo.

Não é o perfeito, há que fazer melhorias e uma dessas melhorias seria utilizar a fase probatória de um ano. Após ser ajuramentado e ser colocado no comando, o agente deixa de pertencer à Escola Prática de Polícia, fica desligado completamente da formação inicial. No futuro, teremos que ligar o período probatório à Escola Prática de Polícia, a escola não se pode afastar do período probatório porque o aluno continua a demonstrar se adquiriu as competências durante o ano de formação que teve na Escola Prática de Polícia. Penso que esta será uma forma de melhorar o processo formativo relativo à formação inicial dos polícias.

Resumindo, se o processo é eficaz? Tem alguma eficácia, mas não é perfeito, contudo está melhor do que o que estava, ajuda o aluno a preparar-se para lidar com os problemas que vai encontrar quando se deparar com situações reais. Manter a ligação à escola durante o período probatório seria uma melhoria a realizar e os próprios tutores dos agentes, durante

o período probatório, terem uma ligação funcional à escola prática poderia também ser uma solução a implementar.

**2.A. Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos agentes em formação?**

Há 6 anos ocorreu uma transformação do curso, introduzindo a formação baseada em competências. Definiram-se 7 competências, e toda a formação está direcionada para a aprendizagem dessas competências e o aluno no fim do curso tem que saber dominar aquelas competências – Saber efetuar uma patrulha, saber policiar uma EIR, saber efetuar o acolhimento na Esquadra, saber efetuar identificações e detenções, saber efetuar a gestão do local do crime, saber efetuar a regularização do trânsito, e procedimentos técnico-policiais específicos. Estas competências são aquelas que entendemos que correspondiam ao perfil de um polícia, isto após a realização de um estudo e com base em experiências intervencionais, especialmente na França e no Canadá, que serviram para mudar o curso.

O processo de formativo foi facilitado porque a escola dispõe de um conjunto de formadores que estão em permanência na Escola Prática de Polícia e cuja função é, para além de dar aulas, realizar a coordenação pedagógica das várias disciplinas e que proporcionou esta mudança. O curso passou de uma base puramente disciplinar de unidades curriculares para uma base de competências de acordo com a experiência internacional. A isto associa-se ainda o estágio no fim do curso.

**3.A. O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**

Sim. Há um programa de estágio, os alunos têm definidos objetivos, e sabemos quais são os conhecimentos e aprendizagens que têm que ser adquiridos. Por exemplo, têm que ser integrados num turno, têm que trabalhar em determinada dimensão e isso está definido. Os tutores dos diferentes Comandos Policiais onde os alunos vão estagiar, são chamados à Escola Prática de Polícia, ou contactados via sistema de videoconferência, e é explicado o que está em causa, quais são os objetivos e o que é que têm que fazer para tomar conta do desempenho do próprio aluno.

**4.A. Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**

Não, é claro que não. O ideal seria passar o período probatório, o ano após a conclusão do curso, para a alçada da Escola Prática e Polícia. A escola deve ter um papel na avaliação no período probatório, não se limitando até ao ponto em que o aluno vai para o terreno, para os comandos. Claro que o polícia deixa de ser aluno, mas deve haver um acompanhamento e depois um relatório final da responsabilidade da Escola Prática de Polícia. O período de um mês serve para o aluno perceber qual vai ser o trabalho dele, mas não é claramente suficiente para aferir se o agente está preparado para a função.

**5.A. Existe um feedback institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**

Sim, após a introdução da formação por competências, foi feito um estudo junto dos alunos para perceber o feedback institucional sobre o processo formativo e sobre a forma como eles, já sendo polícias, olhavam para o processo formativo para trás. Isto foi feito no 8.º, 9.º e 10.º Curso de Formação de Agentes. Em cada um desses cursos foi elaborado um relatório final no sentido de perceber o que foi feito e as melhorias a fazer. As melhorias têm sido introduzidas gradualmente.

Todos os conteúdos formativos neste momento são alterados por despacho do Diretor Nacional, enquanto anteriormente, para alterar o curso, tinha que existir uma portaria do Ministro da Administração Interna. Hoje em dia o despacho do Diretor Nacional permite mudar os conteúdos pedagógicos do curso o que é facilitador de mudanças e transformações.

**6.A. Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos agentes?**

É essencial. Para o tutor não basta uma conversa inicial com o mesmo, seria importante no futuro que o tutor fosse submetido a um pequeno processo formativo, por um período de 3 dias, onde era explicado qual é o seu papel e como é que deve proceder para avaliar as competências do aluno. Isso seria uma medida a ser implementada. Hoje em dia a é obrigatório que os polícias tenham 12 horas de formação e este seria mais uma ideia para avançarmos com formação neste capítulo que seria uma componente da formação

pedagógica de formadores, uma vez que o tutor não deixa de ser um formador. Nesse sentido o formador iria aprender algumas técnicas de como lidar com o aluno e como captar as suas fragilidades.

**7.A. Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribuía para um maior sucesso na formação profissional dos novos agentes?**

Claro que sim, sem dúvida. Era importante que a tutoria fosse integrada na Escola Prática. O período probatório está consagrado legalmente e o aluno, durante este período, deve ser acompanhado e depois no fim deve ser feito um relatório, e este relatório é realizado, mas é uma formalidade, as pessoas são obrigadas a fazer um relatório, mas não espelha exatamente aquilo que foi o agente durante o período probatório. Deveria haver uma forte tutoria integrada no período de formação, até porque os tutores não pertencem à escola prática, pertencem aos comandos e nesse sentido eram acompanhados pela escola prática.

**Apêndice K:** Termo de Consentimento Informado do Diretor Adjunto da EPP –  
Superintendente Ricardo Abreu Matos

---

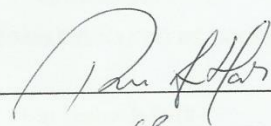
## Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, se encontra a desenvolver um estudo sobre O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSTI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

ISCPSTI, 17 de Abril de 2018

  
SP

**Apêndice L:** Entrevista ao Diretor Adjunto da EPP –  
Superintendente Ricardo Abreu Matos

---



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

**Entrevista sobre o processo de formação inicial para a  
integração do agente recém-formado - estudo de caso do  
programa *Field Training Officer***

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O PROCESSO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA A INTEGRAÇÃO DO AGENTE RECÉM-FORMADO - ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA *FIELD TRAINING OFFICER*. Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender o modelo de integração dos agentes da Polícia de Segurança Pública e perceber como o mesmo tem evoluído para posteriormente poder comparar com o modelo americano de integração, através do estudo do programa *Field Officer Training*.

**Entrevista nº 4**

**Nome do entrevistado: Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos**

**Local: ISCPSI**

**Data 17/04/2018**

**Hora de início: 09H06 Hora de fim: 09H35**

**1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública**

**30 Tempo de Serviço na organização: 30 anos**

**31 Departamento/Serviço: Escola Prática de Polícia**

**32 Cargo/Posto: Superintendente**

**33 Função: Diretor Adjunto**

**34 Idade:49**

**35 Género: M**

**36 Habilitações Literárias: Licenciado**

## Questões

### **1.A. Considera que existe um processo eficaz de formação profissional com vista à integração dos agentes quando estes iniciam as suas funções?**

O nosso ano probatório, que deveria estar regulamentado e não está, depende muito da sensibilidade dos comandantes, do tempo que estes têm, e de como o comando está organizado. Antigamente os agentes terminavam o curso e vinham todos para Lisboa. Lisboa não será o melhor sítio para iniciar o trabalho policial, especialmente nas esquadras das divisões integradas onde os agentes correm o risco de andar perdidos, sem acolhimento e apoio devidamente estruturado. No Comando de Faro, porque estive na formação e porque existe alguma sensibilidade para esta questão, tentei implementar um acolhimento, e tentei que as pessoas durante o ano probatório, em que já são polícias, tivessem a oportunidade de ter contato com as várias valências policiais, ou seja estavam na esquadra onde efetuavam patrulhamento e depois passavam pelo policiamento de proximidade, depois passavam por vários serviços relevantes, como, por exemplo, pela investigação criminal, trânsito, fiscalização, que existem praticamente em todas as esquadras do comando de Faro. Esta passagem pelos serviços não era sujeita a avaliação, uma vez mais por não estar regulamentado e como tal não era exigível. Na primeira semana passavam ainda pelo comando para conhecerem a dinâmica e que serviços ali existem.

No final do primeiro ano, terminado o período probatório, os agentes têm que vir para Lisboa, mas devido a esta boa iniciativa de rejuvenescer os comandos, colocando alunos que acabaram de ser formados em Bragança, Vila Real, Açores, Madeira, dá-lhes a oportunidade, pelo menos no Comando de Faro que comandeí, de conhecer o que é a polícia. Depois como normalmente vão para os comandos próximos da sua residência, onde têm o apoio familiar, aquele primeiro impacto da profissão de turnos, de responsabilidade e algum risco é amenizado pelo apoio familiar. Quando vêm para Lisboa, vêm com uma ideia de polícia muito mais solidificada, sabem como são os turnos, como vão organizar o seu tempo e já têm alguma experiência.

Em Lisboa e até no Porto, o acolhimento é mais deficitário porque, ao contrário de outros comandos, as ocorrências são mais que muitas, as solicitações também são mais muitas, todo o pessoal é escasso para as solicitações que existem, não permitindo uma melhor integração e preparação do primeiro ano de polícia.

O estágio que existe durante o curso de formação de agentes, e no qual permiti que no comando de Faro que os agentes passassem por vários serviços durante 2 ou 3 dias, trânsito, investigação criminal, pelas equipas de intervenção e fiscalização policial, ficando com uma ideia dos vários serviços. Mas, deveria ser uma obrigação para todos os comandos.

O processo de formação inicial é deficitário, considerando o ano probatório, em que os alunos já são polícias, seria bom para aproveitar a *formação on the job*, acho que está pouco regulamentado. Contudo, essa situação foi atenuada pela medida implementada de distribuir os agentes por vários comandos, ficando próximo da sua residência, ao invés de os enviar todos para Lisboa.

## **2.A. Que tipos de medidas formativas têm sido criadas para facilitar a atuação, em contexto real, dos agentes em formação?**

A grande medida, foi introduzir um estágio no curso de formação de agentes. Apesar de só ter apanhado no final do último curso de formação de agentes, do que tenho lido dos relatórios da escola e dos relatórios dos alunos que fizeram o estágio no Comando de Faro, aos quais solicitei um relatório enquanto estive naquele comando, não podem elogiar mais a iniciativa. É de facto muito importante, assim como os estágios intercalares do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. A primeira vez que entrei numa esquadra foi no quarto ano, andei a ser formado para ser oficial de polícia, e a primeira vez que entrei formalmente numa esquadra foi no 4.º ano. É tarde.

Os estágios intercalares no ISCP SI e no curso de formação de agentes, que eu acho que é curto, é a grande medida que permite a interação entre o polícia em formação e o polícia que vai estar na rua a atuar.

Procurámos também, através das competências, depois de uma primeira parte de disciplinas, focar a formação não em matérias, mas em situações. O aluno aprende a resolver as situações que consideramos mais típicas de uma atuação policial, a detenção, a identificação, o acolhimento numa esquadra, a fiscalização de trânsito, gestão do local do crime. São 7 competências típicas do dia a dia policial, em que os alunos aprendem através de *role playing*, sendo-lhes explicado as situações, enquadram-se as disciplinas que eles tiveram na primeira fase do curso, e depois transpõe-se para a prática. Existem também esquadras-modelo, idas a tribunal, existindo uma série de situações práticas implementadas e que permitem uma melhor aprendizagem. Quem coloca as situações são os formadores, que desempenham um papel de opositores, que lançam os desafios e procuram as falhas

para os agentes aprenderem com os erros. O fazer é muito importante e ajuda muito a reter a informação essencial e, nesse aspeto, o curso está bem conseguido.

O que é interessante também é ouvir opiniões dos alunos em formação bem como os policias que os enquadraram, o oficial, o agente que estavam mais diretamente ligados à formação e *feedback* em relação ao estágio é bastante positivo, os alunos estão com enorme vontade de aprender, com humildade ouvem os mais velhos, têm uma postura muito interessante. Os mais velhos, em relação aos mais novos, vêem esta interação como muito positiva, até porque estes têm muitos conceitos novos, muita matéria fresca e aquela simbiose tem resultado muito bem.

**3.A. O Curso de Formação de Agentes possui um estágio prático de um mês e cada agente provisório é acompanhado por um tutor. Existe algum planeamento nesse processo, nomeadamente, um programa de estágio e requisitos para a escolha do tutor?**

Cada comando tem um diretor de estágio e esse diretor de estágio tem uma reunião por videoconferência com a escola, com a diretora de ensino. Têm vindo a ser limadas algumas arestas, à medida que vamos avançando com o processo e este tem sido melhorado. Obviamente, os comandos são todos muito diferentes. Um comando pode ter um conjunto de eventos e outro comando não tem quaisquer eventos e por isso é difícil realizar um programa tipo.

O processo deveria ser mais balizado, eu quando recebi estagiários no Comando de Faro desenvolvi aquilo que me parecia mais indicado. Provavelmente isso coincidiu com as orientações do diretor de estágio e, portanto, o processo correu bem.

**4.A. Na sua opinião o atual estágio do Curso de Formação de Agentes é suficiente para aferir se um agente provisório está preparado para a função?**

Não, também não é essa a função do estágio. O estágio decorre na parte final do curso e para aferir se o agente está ou não em condições de exercer a sua função cabalmente eu acho que devemos esperar pelo período probatório que também deveria estar regulamentado. Relativamente ao estágio, a função vai muito além da avaliação do aluno, até porque um mês é curto. A função do estágio é confrontar o aluno com a realidade policial e veja se aquilo é mesmo o que ele quer ou não, e para que veja também as dúvidas que tem relativamente ao que aprendeu.

O estágio destina-se mais a essa vertente, confrontar com a realidade policial para que eles

se inteirem se aquilo é ou não a vida que querem, para que eles também vejam se têm dúvidas sobre aquilo que lhes foi ministrado até ali, para que na última fase do curso possam esclarecer essas dúvidas.

**5.A. Existe um *feedback* institucional sobre o sucesso da formação inicial dos novos agentes nas suas funções (absentismo, nível de compromisso com a instituição, avaliação de desempenho)?**

Existe algum *feedback* institucional. Não há, quanto a mim, o que deveria haver, deveria ser um processo mais institucionalizado, ou seja, a escola devia estar mais ligada aos comandos. O que acontece é que a escola está muito delimitada em termos e meios e para fazer os inquéritos e trata-los deveria existir um gabinete de qualidade mais robusto. Mas, penso que sim, relativamente ao que estamos a fazer e se isso está a corresponder ao que são as necessidades da polícia, deveria existir mais *feedback* e este deveria possuir um maior rigor científico.

O que tem funcionado até agora é o “achómetro”, “eu acho que eles são muito menos comprometidos”; “eu acho que eles são pouco disponíveis”; “eu acho que agora se vive menos a camaradagem do que o que se vivia”, mas isto tem que ser consubstanciado. O inquérito aos comandantes de esquadra que os acolhem, verificar o nível de absentismo, que é feito automaticamente, não é algo que seja difícil de fazer. Até a avaliação de desempenho é um pouco descurada, porque, até agora, não tinha qualquer repercussão e mais de 85% eram avaliados como muito bons, o que é complicado para retirar conclusões. Mas o absentismo, número de detenções realizadas hoje em dia são dados que estão todos informatizados.

**6.A. Em que medida considera que a figura de um tutor, com uma formação específica para o efeito poderia ser um contributo positivo para a formação inicial dos novos agentes?**

Fundamental. Há sensibilidade na escolha, normalmente, e falo pelo comando onde exerci a função de comandante, as pessoas que têm sido escolhidas para acompanhar os alunos era fácil, tinha 2 ou 3 por esquadra e torna-se fácil. O problema, por exemplo, com Lisboa, é que existe uma grande rotação dos oficiais nas esquadras, não conhecem bem o pessoal que também está sempre em rotação. Eu quando comandeï uma esquadra em Lisboa, os agentes mais antigos no carro patrulha como arvorados tinham 3 anos de polícia, tinham muito pouca experiência ainda. Num comando de chegada as pessoas estão para vida e os

comandantes conhecem as pessoas e sabe quem vai dar garantias como tutor. Aqui em Lisboa não sei se será tão fácil.

Se um agente tem a responsabilidade como tutor, mesmo não tendo uma compensação económica, por não havendo essa possibilidade, deveria dar-se relevância à função como as dispensas, ou outras formas de compensar. Até porque as pessoas normalmente gostam de ter o papel de tutor, não é pesado e sentem-se bem a ensinar a sua experiência a um novo agente.

**7.A. Acredita que um programa de tutoria integrado na formação da Escola Prática de Polícia, durante o período probatório, contribuía para um maior sucesso na formação profissional dos novos agentes?**

Acho que sim. Nos dois sítios, devíamos ter tutores no estágio intercalar, a meio do curso, devíamos dar mais formação, devíamos encontrar uma forma de prestigiar essa função e depois o período probatório deveria ser estruturado. Já existiu um programa há uns anos, julgo que nos anos de 1996 ou 1997, com a duração de 6 meses em que as pessoas faziam um dia dentro do programa outro fora.

**Apêndice M:** Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas aos Oficiais da PSP Ligados à Área de RH

---

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 6 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 1A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"pese embora a integração dependa de vários fatores e diversas variáveis que já não dependem da Escola. Da Escola depende o desenvolvimento de competências iniciais para o desempenho das funções."	1.2
	"O principal objetivo é que a formação seja a mais próxima da realidade possível"	1.3
2	"a chegada de elementos novos após a EPP coincide (...) com as saídas de comandos para comandos, quer a nível interno(...) há toda uma rotação (...). Isto tem o seu quê de pernicioso para a integração dos novos elementos"	1.1
	"No fundo a escola mantém-se responsável pela formação até ao final do curso, depois do compromisso de honra, com a passagem a agente, o início do período experimental, já não é acompanhado pela escola prática"	1.2
	"o problema de irem para determinados locais que, entretanto, perderam um certo número de elementos (...) pode tornar difícil encontrar um conjunto de pessoas para acompanhar a integração naquela subunidade"	1.5
3	"Tem alguma eficácia, mas não é perfeito"	1.1
	"Após ser ajuramentado e ser colocado no comando, o agente deixa de pertencer à Escola Prática de Polícia, fica desligado completamente da formação inicial."	1.2
	"ajuda o aluno a preparar-se para lidar com os problemas que vai encontrar quando se deparar com situações reais."	1.3
	"No futuro, teremos que ligar o período probatório à Escola Prática de Polícia"	1.4
4	"O processo de formação inicial é deficitário, considerando o ano probatório, em que os alunos já são polícias, seria bom para aproveitar a formação on the job"	1.1
	"depende muito da sensibilidade dos comandantes, do tempo que estes têm, e de como o comando está organizado."	1.2
	"O nosso ano probatório, que deveria estar regulamentado e não está"	1.4
	"Em Lisboa e até no Porto, o acolhimento é mais deficitário (...) as ocorrências são mais que muitas, as solicitações também são mais muitas, todo o pessoal é escasso para as solicitações que existem, não permitindo uma melhor integração e preparação do primeiro ano de polícia."	1.5

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 7 - Análise de conteúdo final da questão 1A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Eficácia do Processo de Integração	Integração na fase inicial	1.1 Pode ser melhorado		x	x	x	3	75%
		1.2. Não é acompanhado pela EPP	x	x	x	x	4	100%
		1.4. Deve ser estruturado			x	x	2	50%
		1.5. Dificuldades em implementar em função do local		x		x	2	50%
	Formação	1.3. Prepara o aluno para a realidade	x		x		2	50%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 8 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 2A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Na 2ª fase, as disciplinas concorrem para competências"	2.1
	"Trata-se agora de um saber integrado, uma aprendizagem significativa, que permite a integração de conhecimentos, capacidades e atitudes e a ativação de vários recursos para agir"	2.2
	"Após a segunda fase do curso existe um estágio de 150 horas"	2.3
2	"mudança de paradigma para a formação por competências"	2.1
	"articulam todos os conhecimentos teóricos para a execução dessas competências"	2.2
	"mais 1 mês de estágio"	2.3
3	"introduzindo a formação baseada em competências"	2.1
	"coordenação pedagógica das várias disciplinas"	2.2
	"A isto associa-se ainda o estágio no fim do curso"	2.3
4	"Procurámos também, através das competências (...) focar a formação não em matérias, mas em situações."	2.1
	"enquadram-se as disciplinas que eles tiveram na primeira fase do curso, e depois transpõe-se para a prática"	2.2
	"A grande medida, foi introduzir um estágio no curso de formação de agentes."	2.3

**Quadro 9 - Análise de conteúdo final da questão 2A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Organização do curso	Medidas para facilitar a atuação em contexto real	Modelo de competências	x	x	x	x	4	100%
		Articulação de saberes no modelo de competências	x	x	x	x	4	100%
		Estágio	x	x	x	x	4	100%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 10 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 3A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"O CFA tem um estágio e esse estágio tem um regulamento que é muito claro e objetivo."	3.1
	"Nos Comandos existem três figuras fundamentais: o Coordenador de estágio, o orientador e o tutor. Antes do início do estágio é realizada uma videoconferência com todos os comandos"	3.2
	"A EPP faz um apelo aos comandos para escolherem determinados tipos de tutores"	3.3
	"ultimamente tem existido uma feliz coincidência, considerando que muitos dos responsáveis e envolvidos são os mesmos..."	3.4
2	"normalmente é dado conhecimento na diretiva de avaliação do estágio, da sua execução, objetivos e aquilo que se pretende que os comandos providenciem a todos os formandos"	3.1
	"o que a escola faz é um trabalho prévio da preparação do estágio, um contato prévio com os comandos, normalmente com os chefes dos núcleos de formação dos comandos que orientam e coordenam o processo a nível local. Usamos o sistema de videoconferência para fazer esse contato"	3.2
	"que existe sempre uma sensibilização, na medida do possível, para escolher pessoas que em termos de conhecimentos sejam pessoas adequadas à função"	3.3
	A escolha do tutor é sempre da responsabilidade do comando	3.5
	"não existe uma estrutura quase profissionalizada para acompanhamento dos elementos (...) no estágio durante o CFA, que é um estágio relativamente curto, cerca de um mês"	3.6
3	"Sim. Há um programa de estágio, os alunos têm definidos objetivos, e sabemos quais são os conhecimentos e aprendizagens que têm que ser adquiridos"	3.1
	"Os tutores dos diferentes Comandos Policiais onde os alunos vão estagiar (...) ou contactados via sistema de videoconferência"	3.2
4	"Cada comando tem um diretor de estágio e esse diretor de estágio tem uma reunião por videoconferência com a escola, com a diretora de ensino"	3.2

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 11 - Análise de conteúdo final da questão 3A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Estágio	Programa	3.1 Existência de um planeamento	x	x	x		3	75%
		3.2 Reunião entre os responsáveis através de videoconferência	x	x	x	x	4	100%
		3.4. Estabilidade dos responsáveis pela formação ajuda ao sucesso do estágio	x				1	25%
	Escolha do tutor	3.3 Não existem critérios definidos para a escolha do tutor	x	x			2	50%
		3.5 Responsabilidade pela escolha é do comando		x			1	25%
		3.6 Não existe uma estrutura profissionalizada para acompanhar os novos agentes		x			1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 12 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 4A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"O estágio não tem esse objetivo"	4.2
	"O ideal seria que nesse ano probatório, ainda que de alguma forma, continuasse a formação e que a Instituição pudesse aferir com toda a certeza se o Agente tem ou não condições para ser polícia"	4.3
	"O estágio (...) é mais uma variável da formação, não está isolada, são um conjunto de variáveis – existe a 1. <sup>a</sup> fase a 2. <sup>a</sup> fase e o estágio"	4.6
2	"Não. Aliás tanto mais que depois do compromisso honra, temos ainda o período experimental do ano que, apesar do vínculo ser completo, é um vínculo ainda com alguma fragilidade para ver ser realmente estão aptos a ingressar na instituição ou não"	4.1
	"temos ainda o período experimental do ano que, apesar do vínculo ser completo, é um vínculo ainda com alguma fragilidade para ver ser realmente estão aptos a ingressar na instituição ou não"	4.3
	"há uma ficha criada e o elemento terá que ter um aproveitamento positivo, nos conhecimentos, nas atitudes, nos comportamentos, portanto um conjunto de requisitos pessoais que o aluno terá que demonstrar"	4.5
3	"Não, é claro que não."	4.2
	"O ideal seria passar o período probatório, o ano após a conclusão do curso, para a alçada da Escola Prática e Policial"	4.3
	"O período de um mês serve para o aluno perceber qual vai ser o trabalho dele"	4.4
4	"Não"	4.1
	"também não é essa a função do estágio"	4.2
	"para aferir se o agente está ou não em condições de exercer a sua função cabalmente (...) devemos esperar pelo período probatório que também deveria estar regulamentado"	4.3
	"A função do estágio é confrontar o aluno com a realidade policial e veja se aquilo é mesmo o que ele quer ou não"	4.4
	"para que eles também vejam se têm dúvidas sobre aquilo que lhes foi ministrado até ali, para que na última fase do curso possam esclarecer essas dúvidas"	4.7

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 13 - Análise de conteúdo final da questão 4A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Avaliação da preparação para a função através do estágio	Adequação	4.1 Não é suficiente		x	x	x	3	75%
		4.2 Não é função do estágio	x			x	2	50%
	Função	4.4 Confrontar o aluno com a realidade			x	x	2	50%
		4.5 Avaliar um conjunto de requisitos pessoais		x			1	25%
		4.6 Mais uma variável da formação	x				1	25%
		4.7 Tirar dúvidas sobre o que aprendeu no curso				x	1	25%
		Continuidade	4.3 Durante o período probatório	x	x	x	x	4

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 14 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 5A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"O feedback que a EPP tem é aquele que procura com os questionários e entrevistas que faz"	5.1
	"Um modelo integrado que incluísse, a formação, o estágio e o ano probatório era, quanto a mim, favorável"	5.4
2	"Sim, existe o feedback. 6 meses após a conclusão do curso de agentes é realizado um inquérito aos agentes que concluíram o curso e entrevistas às chefias diretas"	5.1
	" todas as situações que vão sendo transmitidas, quer pelos alunos através de inquéritos, quer pelas entrevistas às chefias diretas nas subunidades que os acolhem"	5.2
	"Em fruto desse feedback o curso tem sofrido alguns ajustamentos"	5.3
	"Temos que ter em conta que a escola prática forma para aquilo que é básico, (...). Não podemos dar formação demasiado especializada e cabe aos núcleos de formação dos comandos para completar e especializar a formação das pessoas com as realidades"	5.5
3	"Sim"	5.1
	"foi feito um estudo junto dos alunos para perceber o feedback institucional sobre o processo formativo e sobre a forma como eles, já sendo polícias, olhavam para o processo formativo para trás"	5.2
	"elaborado um relatório final no sentido de perceber o que foi feito e as melhorias a fazer"	5.3
4	"Existe algum feedback institucional"	5.1

**Quadro 15 - Análise de conteúdo final da questão 5A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 5A						
Impacto da formação	Feedback	5.1 Existe	x	x	x	x	4	100%
		5.2 Tem uma estrutura		x	x		2	50%
	Alterações ao modelo de formação	5.3 Realizados ajustamentos em função do feedback		x	x		2	50%
		5.4 Necessidade de um modelo integrado	x				1	25%
		5.5 A formação não pode ser demasiado especializada		x			1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 16 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 6A**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Eu considero que sim"	6.1
	"O processo de integração existe, ele só não é controlado pela organização"	6.2
	"a principal fonte de informação identificada é o "colega mais velho"	6.3
2	"Beneficiariamos mais"	6.1
	"subunidades destinadas a acolher sempre os elementos novos (,,) e estariam as pessoas com essa função de acolher, integrar os elementos durante o ano experimental"	6.4
	"situações mais drásticas que podem acontecer, que é um elemento acabado de formar ir ter uma unidade que, entretanto, sofreu uma rotação tal de elementos que se descaracterizou"	6.5
3	"É essencial"	6.1
	"seria importante no futuro que o tutor fosse submetido a um pequeno processo formativo, por um período de 3 dias, onde era explicado qual é o seu papel e como é que deve proceder para avaliar as competências do aluno"	6.6
4	"Fundamental"	6.1
	"Num comando de chegada as pessoas estão para vida e os comandantes conhecem as pessoas e sabem quem vai dar garantias como tutor."	6.4
	"O problema, por exemplo, com Lisboa, é que existe uma grande rotação dos oficiais nas esquadras, não conhecem bem o pessoal que também está sempre em rotação"	6.5

**Quadro 17- Análise de conteúdo final da questão 6A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Integração	Formação do tutor	6.1 É importante	x	x	x	x	4	100%
		6.6 Processo formativo para o tutor			x		1	25%
	Modelo atual de integração	6.2 Não é controlado pela instituição	x				1	25%
		6.3 Fonte de informação do novo agente é o colega "mais velho"	x				1	25%
		6.4 Subunidades com estabilidade de efetivo para integrar		x		x	2	50%
		6.5 Dificuldades na integração em sítios com elevada rotatividade de efetivo		x		x	2	50%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 18 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 7A**

Entrevistado	Unidade de Contexto		Unidade de Registo
1	"Sim"		7.1
	"Não sei se o modelo ideal passa por colocar a Escola a gerir esse processo, tem que ser algo coordenado com os comandos"		7.2
	"A dificuldade do processo de tutoria está no facto de nós não sabermos bem o que é que valorizamos"		7.4
2	"que haja contato entre a escola e unidade, julgo que seria uma mais valia"		7.1
	"Não vejo que seja um requisito essencial a escola manter um controlo naquele ano experimental"		7.2
	"poderia ser melhor equacionado se a escola acompanhasse"		7.3
	"controlo naquele ano experimental"		7.5
3	"Claro que sim, sem dúvida"		7.1
	"Deveria haver uma forte tutoria integrada no período de formação, até porque os tutores não pertencem à escola prática, pertencem aos comandos e nesse sentido eram acompanhados pela escola prática"		7.3
	"O período probatório está consagrado legalmente e o aluno, durante este período, deve ser acompanhado"		7.5
4	"Acho que sim"		7.1
	"período probatório deveria ser estruturado."		7.5

**Quadro 19- Análise de conteúdo final da questão 7A da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Aplicação de um modelo de tutoria integrado na formação da EPP	Aplicação	7.1 Programa de tutoria deve ser integrado na formação	x	x	x	x	4	100%
		7.4 Definir as qualidades a serem valorizadas	x				1	25%
		7.5 Durante o período probatório		x	x	x	3	75%
	Estrutura	7.2 Não pode depender só da EPP	x	x			2	50%
		7.3. Deve ser acompanhado pela EPP		x	x		2	50%

**Apêndice N:** Termo de Consentimento Informado do Instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim

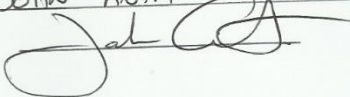
---

## Informed Consent Form

I become aware that the Police Officer Candidate, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, is conducting a research about THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. This masters dissertation is under de advisor of the PHD João Fernando de Sousa Mendes, teacher at the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI). In this context it was given me an explanation about the pupose of the research and it was asked for my collaboration by answering to an interview.

I have been clarified about all the relevant matters to me and the questions I have asked were answered.

I agree to cooperate in this study and I hereby sign this document

John Austin  


MARCH, 28 of \_\_\_\_\_ 2018

**Apêndice O:** Entrevista ao instrutor FTO do Departamento Policial de Peoria – John Antrim

---



HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCES AND INTERNAL SECURITY

## **Interview about the adjustment process of new police officers – case study of the *Field Training Officer***

This interview is part of a scientific inquiry aimed at obtaining a Master's Degree in Police Sciences, with the following title: THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. With this interview we intend to obtain the qualified opinion of the interviewees about the strategy of the Police Departments of the United States of America on new police officers adjustment from police academy to the street reality and then compare it to the portuguese police model of new officer's professional qualification.

### **Interview no. 5**

**Interviewee's name: John Antrim**

**Location: Peoria Police Department**

**Date 28/03/2018**

**Start Time: 09:25 End Time: 10:00**

- 1 Organization: Peoria Police Department**
- 37 Time serving on the organization: 6 Years**
- 38 Department/Service : Training**
- 39 Rank: Officer**
- 40 Mission: Train Officer on the Department**
- 41 Age: 39**
- 42 Gender: M**
- 43 Scholarship: High school**

## Questions

### **1.B. What does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work routine?**

A future police officer at the academy for us they learn what a basic officer for the State of Arizona needs to know. And it's just the basics, such as what the basic laws they need to know, basic defensive tactics, basic driving skills, and understanding what the basic job duty of a police officer is and it's not enough to go right into the street and work as a police officer because they don't know what ever meanness on the city or county they go to, they don't know the laws of that territory, and they don't to the polices, and every police department as its own policies that you can't violate. So, you going to need to know the policies, rules and procedures on that police department. So, you learn the basics, but I don't believe that it's enough for the daily work because there's a lot more preparation that needs to go into place before becoming a police officer.

### **2.B. What process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that successfully completed police academy?**

Between police academy and starting as a new police officer, the gap fill we use here, is a post academy. That's a small academy we put together here in our police department for 4 weeks, because they learn the basics to be a police officer and now we want to teach him how to be a Peoria police officer. They're going to learn the laws about Peoria, our radio codes, because every city has its own radio codes, the procedures about how we like taking care the things in here because every city has certain things they do a bit different way, such as a DUI investigation. So, we spend that 4 weeks working on that. Also report writing as a really big issue. Every agency does report writings different and although they learn the basics for report writing in the academy doesn't mean they can write a report yet, so we try to teach them how Peoria does report writing. Things that we allow in our city for defensive tactics purposes also, such as fighting, what you're allow to do and what you're not and what their liability is, how far you can go. And you have to be careful on those areas. After the 4 weeks we move the to the Field Training Program. Our Field Training Program is a minimum of a 15 weeks long. It can go further but the 15 weeks are split into 4 phases – Integration phase that basically it's one week of observation, they just ride and observe for one full week, kind of get a feel of what is like. Then we have de A phase and B phase, each phase are three weeks long and one Field Training Officer does

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

both them. He will do the A phase and he has an expectation that the officer needs to meet to get through the A phase. After the A phase, they go to the B phase where the expectations are a little bit higher on the things that the new officer needs to be able to know and do. After they're done with the 6 weeks of the A phase and B phase, they move on to what is called the midterm, it's one week. A difference field training officer does the midterm where what they're doing is just evaluating if that new officer knows everything he needs to know to move along to the next phase. So that's a second officer who is able to evaluate they on this. They spend one week with the officer making sure they now they know the things enough to be able to perform their job on the street. If they're satisfied with it, then we have a meeting to discuss that yes, they met all the criteria, every documentation written about the new officer is good, then we agree that he can move to the next portion. That's when you enter on the C and D phase, kind of like the A and B, it's one officer that does both C and D. So now you are on third officer. Now they're working on learning for the new police officer mistakes and the FTO tries to correct him. On the C phase the expectations are higher than in the B phase. If everything goes well on the C phase they move on to the D phase where the expectations are higher than the C phase and on the end of D phase they should be operating as an officer should be by himself. If they approve that the new officer can go to a final, then he can go to the final phase. So, the new officer has met all the criteria and the same time, as a coordinator, I'm reading all the documentation that all this people sent and I'm reading all of it in a regular basis. Through this documentation that I've read, and I've also approved, we get to the final phase. This is the forth officer now and he evaluates the new police officer for one week, kind of like the midterm. This officer just sits in the back of the car and don't really do anything unless they really have to, and they just watch the new officer performance as a solo officer to make sure they can do it. If this officer meets all criteria as a solo officer, with little to know problems, then they'll sent a recommendation to me saying "I believe that this person should be released for the field training, they now can operate as a solo officer". All the documentation, me and my sergeant will review it and we'll determinate if they should become a solo officer. This process is 15 weeks longer. In this is also littles things, such as if the new officer is in trouble, or he is no performing well, we'll take him in what we call a prescriptive where they can go for 1 ou 2 weeks off the program, working on the issue that they have been having a problem with. If we are satisfied, the issue has been work done, we put him right back into the normal training. So the gap between the academy and

being a solo officer is the post academy for 4 weeks and our Field Training Program for 15 weeks.

### **3.B. How is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?**

The evaluation during each phase is consistent on the daily evaluation. The Field Training Officer evaluates daily the performance and write it down on a program called on the computer google docs because it's free and to end with paper coming back and forward, so we do this on an online program where they can get in everyday and type. And I have access to this every day, I can type it, I can even see them typing and the new officer has access to the program and they type on a regular basis as well. The documentation is just to make sure that, as they going along, to evaluate their performance and it's split in 15 different categories, such as driving, defensive tactics, interpersonal communication, leadership ability, organizational skills, and the field training officer is going to evaluate everything about them, the daily performance, and don't leave anything behind, if they've done good stuff or bad stuff, it's all come to be documented, it's not the criticizing officer but the making a better officer. The officer in training have access to the program as well and he reads everything it's written about him as well, and they also type what they've done throughout the day and how they've perform. Then I'm able to read all of it and get a good idea on how this person has done by seeing all the documentation. One of the things will really look for is if the FTO is saying that this person has done terrible traffic stops or his communications skills were terrible. But if the OIT says something like "well I'm great at traffic stops" "I can communicate wonderfully" there is a big disconnection there and that shows that we are going to have to pull him in and probably discuss their awareness, if they do understand the training they have. We have some people that could just understand awareness and they got to a point that they don't longer work here because it was a continuous basis that they just could understand the job and just wasn't the type the job for them. So that's how I evaluate, by reading everything is going on and then we bring them in here at the end of their training and evaluate how they did all together, to make sure we can move them on. We want to make sure that the officers we put on the streets are ready to be there because it's a risk to them and to the community if we don't at least evaluate everything we can and make sure they're reader.

**4.B. How long is the Field Training Program for a new officer?**

The Field Training is 15 weeks. It can be extended if they're not performing well and we put them into extra training.

**5.B. Does the new officer receive training from one Field Training Officer or is this rotated to others in the department's Field Training Program?**

There are at least 4 officers that go through the Field Training Program and the reason for that is because in our honesty, some officers are better than others with people on working personal conflicts, sometimes one officer and the training officer don't get along so well, they're training, but just their personality don't adjust. Then the new officer goes to everyone else later and they do really well. There could be personality conflicts and also is a long time to have one-person training somebody else for 15 weeks. It's a long to be with the same person, trying to teach him and it can drive both people crazy. So, it's a good idea moving people around a little bit, having different officers training, and it doesn't burn your training officers because your training officers can get real tired too and this gives a little bit of a break, at least a couple weeks before we give him somebody else to train.

**6.B. Who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?**

It's kind of a different levels. It starts with the training officer, he determines, he makes the first decision if they're not meeting the standards set. At that point if they feel like the standards are not being met they contact me and they let me know. At that point I'll evaluate where they're at and where're going. I have a sergeant above me so then I'll bring it to him and we discuss along with the field training officer where is the problem. And if the three of us make the decision that the new officer is not meeting the standards at that moment me and my sergeant decide if that officer needs additional training which we call prescription training or if they can't just continue in the program. Before anyone gets kicked out of a program they always, at least, have to go to prescriptive training because we need to give everybody a chance to see if they can work through the deficiencies or not.

**7.B. What happens if a new officer does not meet the standards set by the Field Training Program?**

The first thing is the prescriptive training, that's a maximum of 2 weeks. We will give him up to 2 weeks to trying to perform on what's the main issue is. Sometimes they may be

good on at just about everything and may be one or two small issues that we need to work on. So we'll pull him out of where they at the training, give him 2 weeks and obvious they are going to do all the job still but his training officer is really going to focus on this issues, for example he have one police officer that come from another police department from other state, he was great and I really liked the guy a lot, really good individual, a lot of good skills for police work. But there were some skills that lacked a lot in him, his biggest problem was communications skills, he didn't talk very much when he needed to talk more, and that second issue was his ability to write, he couldn't write at all. And he has been a police officer for 5 years where he was at, but unfortunately where he was at they didn't care on how well you could write or not. So, for us a report writing is extremely important because this is legal document that's going to the news, to the court, this could determine someone's life in jail or death, and if you can write or put two sentences together you're not going to be successful. So, this police officer couldn't write so we pull him out and send him to two weeks of prescriptive training for, pretty much, report writing, for almost two solo weeks with our best report writer we could. And at the end of that, the report writing instructor had given up, everything he has done, and his advance on writing was so minuscule, he couldn't comprehend, he has probably 36, 37 years old, and still just couldn't grasp writing under the standards. And at that point we have to make the decision, and we decide that we could not continue with him on the program any further. That was a hard decision to make because he was good officer in a lot of areas, but if you can't write you're not able to the job, because as a police officer that is a big part of your job. For a new police officer, after the prescriptive training if he is not meeting the standards, the next level we put together what we call the Board of Evaluators. The board is comprising for three training officers who do field training, so they do understand the program, and who doesn't know and didn't work with this person so they're not influencing on one way or the other, and one field training Sergeant who is out in the field, who also evaluate and make sure people are on task, and me. What they'll do is to interview anybody who trained this officer to say what where the goods, what were the bad things, and ask them some questions. After that, they'll bring the new officer and they'll ask him some questions like how he feels he is doing, talk about the issues that were brought up by the field training officers and what he has done to correct them, and things are looking forward to finding out if this person understand they're not going good. Maybe they don't understand they aren't doing good, or maybe they do and they're not just getting it, to find out where they are at. At that point the board write a recommendation saying what they feel about the new

officer and if he should continue and give him another chance, or the recommendation to finish the training program. That recommendation is submitted, passes through me, up to the assistant chiefs in the department who are going to evaluate that and in about a week they'll make the determination if that person should continue or not. Usually, if that is at that point, I never seen them continuing the person because we don't have the time to continue. If we feel we have done everything we can, and they are not getting it maybe he can do to another agency and get it.

**8.B. In your opinion, what influence does the Field Training Program has in the professional development of a new police officer?**

I believe the Field Training Program is paramount, it's very important for the professional qualification of the new officer. You go to the academy and you learn everything you can, but then you want to put it in the practice and you've not really learn how to do that. You know how to sit in the classroom and reading PowerPoints and papers and memorize things. But there is a big difference when putting it in the practice on the street. The Field Training Program, I think one of the best ways to describe it is that allows officers to go out there and to make the mistakes safely and to learn with those mistakes. Because every officer is going to make mistakes, and everybody is going to tell you that you learn a lot more for the mistakes you've made then always from your victories. Because you learn what you don't want to do again. The same time you also out there, you're able to see how to actually put it into practice. You tell me how to do traffic stop on paper and then have me go do a traffic stop, I'm going to learn a lot more on getting out there and doing the traffic stop because now I learn to watch for someone's hands is to be careful, how to verbally communicate because people are going to challenge you sometimes when you are talking to them, but you are not going to learn that on a PowerPoint and you going to need to know how to react, or how to keep calm on your stressful situations, that's very important. So, without the Field Training Program I don't believe we are going to make very good officers in our community, I think that our quality would go down.

**9.B. Does a Field Training Officer have time to prepare for the Field Training Program before receiving the new officer?**

Yes. I notify the Field Training Officers weeks in advance that they're going to be receiving an officer for what time period and what phase is going to be, so they have time to prepare for that. Most of the training officers they are already prepared, the only thing

they have to do is to check their schedules, make sure they're not going to a vacation that time. There are incentivized to be our field training officers, and we are very selective on who becomes a FTO and goes to the training because we want to make sure that the people are patient, they are good officers themselves, and they've taken time to teach and be a part of our program.

**10.B. What training does an officer go through to become a Field Training Officer?**

We have done our first Police Training Officer school in 2017 and it was based on the Reno Model. We are trying to get together because there are always new tactics and techniques. The training is a one week long, 40 hours of training with the prior of that, the selection process is going to be about some areas. So, this selection process starts there, at that point they're going to do a 40 hours training that involves a lot of PowerPoint, but it also involves a lot of scenario based trainings, such as I want to put them in situations at, if you have a new officer and different situations are happening around you, and this is one thing I've learned at my FTO school a few years ago that I want to implement at here, what would you do if someone is shooting at you, me as a Training Officer can't just run for safety and hide and leave the new officer out there, he's my responsibility, so I have to keep him safe as well, and the FTO needs to know what to do, even under the most stressful situations, they are all learning opportunities. But the training is a week-long, it's very intensive, it's to test their ability to teach, to communicate, and to make sure that they agree with the program. There are some training officers that don't agree with the program and that's ok, they are no longer training officers.

**11.B. How does a Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements to department policies on the Field Training Program?**

Some of our officers have been through some changes. Each person is different, some people change quickly, they see the changes, they like it and they run with it. But, there are people that don't like changes because it's not how they learned. There are people that not always like it, but they go with it, and are still running with it. You know, I can't force nobody to like something, but as long as you're keeping with the program, and you're a good training officer, because some people has been a training officer for so many years in one way and is hard to say to do it in a new way. This people that I've learned a lot for saying how do you like to see it done, because I like to hear what they want, and some people have shared good ideas with me that I'm actually implementing, and there's also

shared bad ideas that I'm not going to do it. But part of the updating process comes through a new school for new field training officers like this one I'm starting in May. It's 40 hours long, 4 days, 10 hours each day. We're going to have a fifth day and I'll have all mine current training officers, and we're going through a 10-hour day discussing the changes and the process. Most it's new because we've been two days of meetings where the field training officers gave me feedback on what they would like to see, and I share with them a possible implementation of new changes and I've learn a lot from them. So, in that fifth day, I'll show them what are going to be the changes and how we are going to implement them. What is nice is that lot of the new changes are things they feedback for me. We interview every new officer that comes through here, we interview them when they're done with the field training, just a private interview because I want to know what was the best and the worst part of their training, how were they FTO, how were they treated, because I'll take it very seriously all of that. Somethings can work anywhere for somebody else, that's great, but it's not working here, so I keep doing re-evaluations on the program with the feedback from my FTO. The program is not set in the stone, the program is always evolving and changing, and we need to be on that.

**12.B. What is the selection process for a Field Training Officer in your police department?**

Everybody can apply but doesn't mean they're going to get it. When they apply they have to bring things with them, such as we are going to read at least 3 of the reports this person has written. How can they help teach an officer if they can't write a report themselves? So, we're going to evaluate the reports they've done, we also going to look all the stats, if they've been a lazy officer, if they don't do a lot, I don't want them in the program. I don't want someone with bad reputation, I don't want someone who is going to fall asleep all day, because that has happened, and we have to remove people from the program before, because they didn't meet the standards we have set. So, I have to be sure that I still can teach them as well keeping them safe because that's the big issue and I've a lot of people that couldn't manage, and the people want to save themselves, but I can't be reaching and save this person too. They can't have that mentality because we're paying you extra because you are responsible for extra. And you have to understand also that everything you do is a teaching moment, so you have to be patient with people and we have a case of a person who's patience is very small and the officers in training tend to not do it well, he tend to get mad and yield and I don't like that at all because I was told when I was a

training officers I always told them that it's ok to make mistakes, police make mistakes because you're going to learn, but make it once, one time. I will let you make mistakes, but I won't let get you fail. You're not going to die with me because I'm doing everything I can to keep you safe and help you learn from everything. But if you drive the wrong direction one time we're going to fix that problem, if you drove out of the city to another city because you went to far, we're going to laugh about it, but only do it once, and we don't want you to do the same mistake again. We have our training officer school with 40 hours on 4 days, 10 hours each day that involves a lot of PowerPoint, but it also involves a lot of scenario-based trainings. We want the best of the best out there. I even got some people that I reached to and asked them to apply to be a FTO, and we have some really good police officers who just don't want to do it. They enjoy the solitude of being a police officer on themselves and don't want to share it. And I understand, there're times when you want to be a FTO, but when you've done it for a while you can get exhausted, and you just want to drive alone. Sometimes my people ask me to don't give them anyone new for a while and I give them a rest, I respect that. I don't want somebody with issues at home bringing that to the training area, so we'll give them a rest.

**13.B. Does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits for being a Field Training Officer?**

During the time they are training we'll give them an additional pay, 7,5% raise, only during the time they're actually training on the field. When they're on not, they don't have the raise any long. We pay a little big extra because they are taking the time to teach somebody, and they have to take care for themselves and the officer in training as well, because they don't have the tactical ability to take care of themselves yet. So, it's a hazardous job, so we gave them that extra time during that time as well.

**Apêndice P:** Termo de Consentimento Informado do Instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth

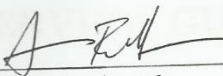
---

## Informed Consent Form

I become aware that the Police Officer Candidate, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, is conducting a research about THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. This masters dissertation is under de advisor of the PHD João Fernando de Sousa Mendes, teacher at the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI). In this context it was given me an explanation about the pupose of the research and it was asked for my collaboration by answering to an interview.

I have been clarified about all the relevant matters to me and the questions I have asked were answered.

I agree to cooperate in this study and I hereby sign this document

  
\_\_\_\_\_  
#659  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
March, 29 of \_\_\_\_\_ 2018

**Apêndice Q:** Entrevista ao Instrutor FTO do Departamento Policial de Chandler – Adam Ellsworth

---



HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCES AND INTERNAL SECURITY

## **Interview about the adjustment process of new police officers – case study of the *Field Training Officer***

This interview is part of a scientific inquiry aimed at obtaining a Master's Degree in Police Sciences, with the following title: THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. With this interview we intend to obtain the qualified opinion of the interviewees about the strategy of the Police Departments of the United States of America on new police officers adjustment from police academy to the street reality and then compare it to the portuguese police model of new officer's professional qualification.

### **Interview no. 6**

**Interviewee's name: Adam Ellsworth**

**Location: Chandler Police Department**

**Date 29/03/2018**

**Start Time: 16:30 End Time: 17:05**

**1 Organization: Chandler Police Department**

**44 Time serving on the organization: 6 Years**

**45 Department/Service : FTO Team**

**46 Rank: Officer**

**47 Mission: Training**

**48 Age: 33**

**49 Gender: Male**

**50 Scholarship: Bachelor**

## Questions

**1.B. What does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work routine?**

At the police academy the brand-new police officer learns the basics about criminal law, state laws, and some little thing they need to get them the foundations, to move on in the career of law enforcement. So, yes, everything that's taught in the academy prepares them to come out here, get on the street, and be able to on this job.

**2.B. What process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that successfully completed police academy?**

So, our FTO program is 18 weeks long, so during that period they'll have a number of field training officers. The purpose of that, you go to the academy, you'll be given all this information, you learn all of this information in a book, you took a lot of tests and you have the knowledge, and then it's coming out here and putting into practice when you're out on the street, and we put you with your training officer to be a mentor, to be a teacher and supervise you as you're learning, to make sure that you apply that you've learned in the academy. In this that 18 weeks we expose them to many calls as you can get, domestic calls, thefts, stolen vehicles, robberies, any and everything we can expose them to, all the types of crimes, narcotics, sexual offence crimes, and through that exposure then can practice on that different crimes investigations. Also, since they're able to work with different officers during that 18 weeks, they start with somebody for 3 weeks first, after 3 weeks you go to another field training officer for two weeks, then you'll go to another FTO for 2 weeks, that way you also going to see different ways and styles, different personalities, and you and me have different personalities, so we will teach different ways, we talk to people different ways, so they'll be learning different ways on doing the job, all them in the guidelines, all them in the law, but they'll still see little differences on how we handle things. So that's the purpose of the program, to build the bridge on that gap, give them some time with somebody who has the experience, so that way they can apply everything they've learned in the academy. It's like building a house, so you start with the academy and that's the base level, the FTO is like building the walls, getting the roof ready, and hopefully is they're going in the next year, two, three years in solo and they just continue to add the house and make it better.

### **3.B. How is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?**

So, we've got 7 major categories that the new officer needs to meet standards in every category. Each week the FTO does a weekly evaluation through all the categories, first is their attitude, their appearance, do they have all on their uniform, do they look nice, do they clean, the haircut, clean shaving, all that kind of stuff. The attitude is also to see if they're excited about the job, excited to learn, taking criticism, and all that falls on that category. And again, in all these categories they need to meet standards, each category by the time the program is over. The ranks are "exceeds standards", "meets standards", "needs improvement", "unsatisfactory" and "not responding training", so we have these five ranks. The category number 2 is their driving skills and orientation, we're looking at things like, can they navigate the computer map, can they get to calls, can they know north, south, east, west, do they understand the thousand blocks and five hundred blocks, here you have one thousand north, two thousand north, the streets are planned like this, so if you here an address it says it's 995 North Arizona, you know that's almost in the 2000 blocks. We also have tests to see if they know the thousand blocks, so they'll know their streets. The driving skills, is seeing if when they're driving the patrol car are they being safe, they using the turn signal, are they following the laws, are they making sure that when they have to go fast to get to a call quickly turn the lights and sirens, do they do so in a matter that it's saver for all the public and for themselves, because last thing we want is an officer out there driving a big vehicle hurting somebody else, putting somebody else at risk when they're trying to go to help people. Category 3 is our biggest category, because that's the investigative skills and decision making. We're looking at, when they go out to a call, like this one we just went to, this little disorder, can they gather all the information they need, the who, what, where, when, why, what happen, and then can they find anything and recognize if there was a crime. So, in this case there was an alleged assault, so we will recognize it. Somebody saying they got pushed, so that's an assault, that would be a crime. So, how do we investigate the crime, we're looking for injuries, we're looking for witnesses. That things that you have to do in a daily basis, so making sure that the new officer can take that information. Another big issue, comes when you got on a call that isn't a crime, there is some sort of civil dispute, someone has a problem or question, and so it's recognizing "ok I don't have a crime, but can I problem solve, and maybe trying to help this person" or maybe recognize that that it isn't a police issue, and get to something else. That's how we test our investigative skills and decision making. We put a lot of our

evaluations on that, because that's the kind of the meat and potatoes of the job, it's are they getting it, are they applying what they've learned in the academy because you just spent 20 weeks in the academy (our police academy is 20 weeks) studying Arizona revised statutes and about the laws. Now that they are in the field, are they able to see something and be like "Haha! That's the theft" or "That's the shoplift" or whatever it might be. Category 4 is officer safety and conflict control. This one's huge, because you probably say this with me as well "The most important thing at the end of the day is to home", so that's the most important thing, going home safely. We're looking for is if there is someone who's upset and in conflict can they deescalate, can they talk to them calm, and to be assertive when they need to be assertive, you know "Hey, sit down now!", can they be assertive and use their presence, as a officer presence. When they're going to the jail, we're not allowed to bring a firearm in the jail, it's just not safe, do they remember taking their gun off and put it into a locker. When they handcuff somebody, do they remember to go hands on and grab them, to take them in control to prevent anybody getting injured. So, all those different types of things fall on the officer's safety and conflict control. Category 5 is report writing, so that's doing everything right on the computer, can they put in a report and write a good report, articulated, everything that happened that hold up in court if it needs to. Category 6 is, our computer programs, the things we use to book prisoners, so it will be liking using the computer, using the radio on a day to day basis, switching and changing through channels, and then also using the programs we use when we book someone, fingertipping and taking photographs. And the last category, the category 7 is, self-initiated activity and problem solving. So, we want to look to what the new officer does when he's not on a call. So, do they just sit around, looking around, or they are out there driving around, looking for crimes, or just talking to people. We him getting out with the community, spending some time with the community, being friendly with people and building a relationship with the community, the people we serve. So, every week the OIT gets evaluated based on that 7 categories and in the end of the program they need to be meeting standards in all that 7 categories.

#### **4.B. How long is the Field Training Program for a new officer?**

**Answer:** It's 18 weeks if you are brand new but if you have been a police officer in another agency it's at least 12 weeks. If someone is not meeting standards, the first time that they're having some issues and not meeting standards, we look about it, like they're halfway through, but they're not where they need to be, we'll have what is call remedial

training, and that's for 2 weeks. So, we just focus for another 2 weeks, they still are on the road and we focus on the area where they're having a problem, and then they'll back at the normal weeks, but if they still having an issue, they've have a second time of another 2 weeks to work on that issues. Typically, after 2 times of remedial training, if they're not responding the training, and they're not doing what they need to do, they can be cut.

**5.B. Does the new officer receive training from one Field Training Officer or does he rotate to others in the department's Field Training Program?**

Yes, he rotates. He starts out with the primary, he spends 3 weeks with them, then he goes to another officer for 2 weeks, the another for 2 weeks, and then another officer for 2 weeks, and then you come back to your primary for 3 weeks. You start with one officer, go through some other officers, and come back to the original officer for the final 3 weeks.

**6.B. Who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?**

The Field Training Officer does. The FTO is the one who is evaluating them, and will have that discussion with the supervisor, like let's say an officer has a problem with his investigations, the FTO that's teaching that new officer will say that "We're having some problem with your investigations" and they report that to the supervisor saying the issues he's having with the investigations, and what they are trying to do to fix it. So, when the decision is to make the remedial training, that happens with the FTO and the supervisor, and if it goes through the command, and they decide we can it's that is something we can do an extension, then the command staff will determine to do it, but it's all based the information from the FTO. So, the FTO passes all to the chain in command, the command staff will make the decision.

**7.B. What happens if a new officer does not meet the standards set by the Field Training Program?**

When the new officers are really young, and really new, we're not expecting they'll ready, so there is a lot of coaching, there's a lot of teaching on the first few weeks. So, if they come out the first week and they aren't do any good at all, there's still a lot of coaching, lot of show them. We give them tests, do role play scenarios, we try to give him all the opportunities to succeed. I never saw anybody to get cut from the job sooner that 20 weeks, after the extensions. They keep getting a chance, going through the program. If they get to the end and they've had any opportunity that we can give, and they still not responding the

training, that's when they'll be cut. So, when we see those problems on the beginning we just really focus on those issues, and we just try to teach, and coach, and mentor much as we can in that specific area.

**8.B. In your opinion, what influence does the Field Training Program have on the professional development of a new police officer?**

That's huge! Everybody that I've ever talked and even me, when I started, I remember my Field Training Team, I remember the Sergeant, it was actually Sergeant Greene, I remember the guys who were the field training officers, because you watch them, you learn for them, and they really set the tone for what your career is going to be like. So, it's a huge impact on what the team does.

**9.B. Does a Field Training Officer have time to prepare for the Field Training Program before receiving the new officer?**

Yes. You know when you're going to get some new police officer, usually before you'll get something new.

**10.B. What training does an officer go through to become a Field Training Officer?**

Every field training officer has required to go a FTO school, it's a 40 hours course, and it's a multiagency training, you go there, and they'll teach you how to mentor, how to coach, how to write the evaluations. There is a lot of continual training that you'll do early, to keep up with or training as a FTO.

**11.B. How does a Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements to department policies on the Field Training Program?**

So, what we try to do, our sergeant tries to do is quarterly trainings. We try to do some sort of training about how we can become a better FTO. The supervisor will put that on, he'll have a talk like the last we had was about leadership, and we discuss about that, how to be a good leader, set a good example, and be positive.

**12.B. What is the selection process for a Field Training Officer in your police department?**

There is a testing process, so when we need some new field training officer, like some I went through it, they knew they're getting ready to hire a bunch of new officers, so they needed more FTO, so they did a testing process. You have to send them your resumé, the

application, and then wait, and then you have a oral board interview, you sat down with a panel of 3 people, with 2 FTO sergeants and a lieutenant, and they'll ask you a series of questions about the program, about you has an officer, about your goals and ideas for the program, and they ask some specific questions about FTO policies that are found in our general orders. After the oral board, they take us outside to do a role play scenario. It's kind of a role life where you are a field training officer now, we have a OIT with you and here's the scenario, ready, go! And you acting through it, and they have a scoresheet based on how you talk with the OIT, what you instruct them, how you taught that. After all the testing process, they just grade everybody scores and they select the top of the list. Every time there's a need or someone leaves, they'll do that testing process again. Typically, here in Chandler, like let's say, they need 5 FTO's and 15 people test and 10 pass the test. So they take the top 5 right away, those other 5 have still pass through the test, they would be FTO's, they're on a list for one year. If is ever an opening, they fill that spot, they'll don't retest, it's good for a year. That works for a detective as well.

**13.B. Does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits for being a Field Training Officer?**

Yes, 5% paying on the paycheck.

**Apêndice R:** Termo de Consentimento Informado do Supervisor FTO do Departamento Policial de Glendale – Kevin Kellogg

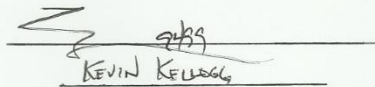
---

## Informed Consent Form

I become aware that the Police Officer Candidate, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, is conducting a research about THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. This masters dissertation is under de advisor of the PHD João Fernando de Sousa Mendes, teacher at the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI). In this context it was given me an explanation about the pupose of the research and it was asked for my collaboration by answering to an interview.

I have been clarified about all the relevant matters to me and the questions I have asked were answered.

I agree to cooperate in this study and I hereby sign this document

  
\_\_\_\_\_  
KEVIN KELLOGG

APRIL \_\_\_\_\_, 3 of \_\_\_\_\_ 2018

**Apêndice S:** Entrevista ao Supervisor FTO do Departamento Policial de Glendale –  
Kevin Kellogg

---



HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCES AND INTERNAL SECURITY

## **Interview about the adjustment process of new police officers – case study of the *Field Training Officer***

This interview is part of a scientific inquiry aimed at obtaining a Master's Degree in Police Sciences, with the following title: THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. With this interview we intend to obtain the qualified opinion of the interviewees about the strategy of the Police Departments of the United States of America on new police officers adjustment from police academy to the street reality and then compare it to the portuguese police model of new officer's professional qualification.

### **Interview no. 7**

**Interviewee's name: Kevin Kellogg**

**Location: Glendale Police Department**

**Date 03/04/2018**

**Start Time: 14:10 End Time: 14:45**

- 1 Organization: Glendale Police Department**
- 2 Time serving on the organization: 22 Years**
- 3 Department/Service : Foothills Patrol**
- 4 Rank: Sergeant**
- 5 Mission: Patrol Supervisor / Field Training Sergeant**
- 6 Age: 53**
- 7 Gender: M**
- 8 Scholarship: High School**

## Questions

### **1.B. What does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work routine??**

No! Basically our academy is to give them the basic knowledge of a police officer, so they do book learning, and they learn the laws and things like that, they learn defensive tactics, they do some firearms, and they do field problems which is kind of exercise of a role play scenario, but again it's in a controlled environment, and things like that. So, that's what they get at the police academy is the basic knowledge to do this job, and once they're graduated from the academy, they come back to the police department and we put them into the Field Training Program and they're partnered with their training officer, and they learn how to use the knowledge from the academy in the real world, on the road.

### **2.B. What process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that successfully completed police academy?**

Is the Field Training Program, our program has 16 weeks, we start in the phase 1 with five weeks with their first training officer, then phase 2 is also five weeks with a different officer and possibly a different shift, and then the phase 3 is four weeks, and the last phase, the phase 4, is two weeks. Essentially in the last two weeks they show us what they learn and the field training officer is only observing, they're not training, assisting, the new officer acts on it's own, and they simply being observed by the Field Training Officer. We also do post academy training on the firearms, policies and procedures, not really the practical stuff from the academy. This post academy has 2 weeks and it's off the 16 weeks of the Field Training Program.

So, they'll taking what they have learning in the academy, and we make it the Glendale way, through the training program.

### **3.B. How is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?**

Our phase 1 has five weeks, I'm a Field Training Sergeant, so I have Field Training Officers that work for me, so I'm involved in that 5 weeks of training, as they go forward. Each day they'll fill a daily observation report, which basic highlights what the officer did that day, any policies and procedures that were reviewed. This report comes to me the electronic way, the new officer completes the report, then reviews it with the training

officer, and it comes to me and I can do it electronically, signed by both. Through that daily report we can see how they're progressing through the program. There are you can see, such as graphs and charts in that program, which kind of shows if they're in an acceptable rate or below the standards, then we can adjust the training. We have some testing in competences, such as traffic codes, so traffic violations that they may be out issuing citations for, they're also will be tested on the criminal codes, and then we have policies and procedures that they'll go through in the phase 1, 2 and 3.

We use a 24 categories list that are evaluated in a scale for 1 to 4, where 1 and 2 are not meeting standards, 3 is meeting standards and 4 is exceeding standards. They'll have to meet standards in all categories.

**4.B. How long is the Field Training Program for a new officer?**

Our Field Training Program has 16 weeks.

**5.B. Does the new officer receive training from one Field Training Officer or is this rotated to others in the department's Field Training Program?**

On our Field Training Program we have a different FTO in each phase, so you rotate through 4 different field training officers during the program.

**6.B. Who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?**

That can be the field training officer that's training the new officer, it can be me as the Field Training Sergeant, and can also be the lieutenant. Normally we will work as a team, we kind of evaluate how they're doing from the daily reports that we are receiving, and then we can identify deficiencies, so the training officer can come to me, we can discuss that, and we can put together a plan to improve that, if things don't improve, then I can involve the lieutenant saying that we have a concern and then through our process, if the officer isn't meeting the standards, then we do what we call an unplugged session. We don't actually go through that daily report, we complete a summary that will identify problems that they have, and then we come up with training to solve those problems, and then the officer can go that through that for a week or two to see if we can correct that deficiencies.

**7.B. What happens if a new officer does not meet the standards set by the Field Training Program?**

Me and the lieutenant will sit down and we have a discussion and then the lieutenant takes it to the command staff, discusses the concerns there, and then we'll terminate with the employers because they are on probation and if they don't meet our standards, the chiefs make the decision, and if they agree that this person shouldn't be a police officer we will bring our personal management and we all sit down and discuss all of that with the officer on training.

**8.B. In your opinion, what influence does the Field Training Program have on the professional development of a new police officer?**

I think the training program is paramount to taking what they've learned in the academy and put into use in the real world. Actually, going on those calls, and interacting with real people, because the academy is a controlled environment, out here is not a controlled environment, everything could happen out here, so I think the Field Training Program has a huge impact on the officers that are being training, and the future here in our agency in terms on moving forward.

**9.B. Does a Field Training Officer have time to prepare for the Field Training Program before receiving the new officer?**

They are ready since they are putted into a selection process and then go to a 2-day Field training school.

**10.B. What training does an officer go through to become a Field Training Officer?**

Everyone who wants to be a Field Training Officer, after a selection process, they go to a 2-day school, they do 20 hours of train.

**11.B. How does a Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements to department policies on the Field Training Program?**

Everybody at our department on the program continually receives updates in terms of policies and procedures. Once a year all the officers go to advance officer training for a day, so new defensive tactics, firearms, everybody, all the officers receive does, and then, usually, we do a day or two of in service for the Field Training Officers.

**12.B. What is the selection process for a Field Training Officer in your police department?**

There is a testing process, that testing process evaluates their knowledge and experiences as a police officer, we teach them about adult learning, so they need to understand how adults learn. They're tested and basically, we create a number of people on a list, and depending our vacancies in training section we will invite some people to the FTO school, and then we actually put them into a 2-day school, so they can have 20 hours of train to be a field training officer before they receive somebody for training.

**Does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits for being a Field Training Officer?**

Yes, currently the FTO, when they're training somebody, they receive an extra 3 dollars an hour.

**Apêndice T:** Termo de Consentimento Informado do Diretor Executivo da NAFTAO –  
Jeff Chapman

---

## Informed Consent Form

I become aware that the Police Officer Candidate, NUNO MIGUEL SANTOS SARAIVA, is conducting a research about THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. This masters dissertation is under de advisor of the PHD João Fernando de Sousa Mendes, teacher at the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI). In this context it was given me an explanation about the pupose of the research and it was asked for my collaboration by answering to an interview.

I have been clarified about all the relevant matters to me and the questions I have asked were answered.

I agree to cooperate in this study and I hereby sign this document

Sgt. Jeff Chapman  
Sgt. Jeff Chapman

April, 6 of \_\_\_\_\_ 2018

**Apêndice U:** Entrevista ao Diretor Executivo da NAFTO – Jeff Chapman

---



HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCES AND INTERNAL SECURITY

## **Interview about the adjustment process of new police officers – case study of the *Field Training Officer***

This interview is part of a scientific inquiry aimed at obtaining a Master's Degree in Police Sciences, with the following title: THE ADJUSTMENT PROCESS OF NEW POLICE OFFICERS – CASE STUDY OF THE *FIELD TRAINING OFFICER*. With this interview we intend to obtain the qualified opinion of the interviewees about the strategy of the Police Departments of the United States of America on new police officers adjustment from police academy to the street reality and then compare it to the portuguese police model of new officer's professional qualification.

**Interview no. 8**

**Interviewee's name: Jeff Chapman**

**Location: 3500 W. Peoria**

**Date 06/04/2018**

**Start Time: 18:30 End Time: 19:05**

**1 Organization: National Association of Field Training Officers**

**51 Time serving on the organization: 20 Years**

**52 Department/Service: Executive Diretor**

**53 Rank: Seargeant on City of Phoenix**

**54 Mission: NAFTA Executive Director**

**55 Age: 56**

**56 Gender: M**

**57 Scholarship: Master's in public administration**

## Questions

**1.B. What does a future police officer learn at the police academy? Is it enough to face the reality of their daily work routine?**

**Answer:** I think that they learn the academic, so they're exposed to the laws and generalization of being police officer. You try to teach them the ability to keep himself safe, you know, to be aware of their surroundings, and out to think through stress. But none of that, in my opinion, will truly make them able to go out and hit the streets, not in today's law enforcement. Back when in the cities we're smaller, or if you're in a small town, you can probably get away with that a little bit more, but I think the dynamics we have here it wouldn't be advisable.

**2.B. What process is used in a police department to fill the gap between theory and practice for a new officer that successfully completed police academy?**

That's the true value of the Field Training Officer, to have a structured program, to know how to build that transition for academic world to using that, and recognizing in the real-life scenarios, with no safety nets or time outs, how to read the situation and how to deal with it. And there are times, we gradually put him in there. In the academy you are a hundred percent safe, out on the streets there's the unknown, but having a senior officer with you, your field training officer he's got a little security, but real things happen. With a structured program you are able to teach them and to build upon key components of what they've learn in the academy, teach them and show them how it is out here.

**3.B. How is the new officer's performance evaluated during a department's Field Training Program?**

City of Phoenix uses the San Jose model with 7 categories, 7 possible rankings, for meet standards. Each one of those rankings, you have "unable to complete the tasks", "meeting standards" and "exceeding standards" and those have definitions. So, when somebody is evaluating, they're evaluating based on that definitions, so when you're giving them a score it's more realistic to their performance, rather than subjective opinion on the Field Training Officer. You can't take the person out of the equation, but for the person being trained you can give them the fairest outlook.

**4.B. How long is the Field Training Program for a new officer?**

In Phoenix is 16 weeks, pretty typically, you'll find nationwide from stand point of NAFTO, we're looking for the best practices, we'll say 14 weeks your bare minimum. There's also a post academy separated for the training program, so now we have 2 weeks and getting ready to go three weeks. In the post academy we focus on our operations orders, doing things the right way for Phoenix PD because academy is generic, and then you'll start your FTO program.

**5.B. Does the new officer receive training from one Field Training Officer or is this rotated to others in the department's Field Training Program?**

Phoenix PD uses the two FTO program. They have phase one and phase two, phase 1 they're with one FTO that's evaluating him to make sure that he's meeting standards. If there's an agreement on that they'll go to phase two. On the phase two the FTO is primarily there to smooth through the rough edges, and then get to a point to where that Field Training Officer doesn't have to engage for them to be able to do their job. And then there are two weeks at the end where the new officer rolls as a solo officer on the same training squad so the FTO can follow him and see him working solo.

**6.B. Who determines if a new officer's performance does not meet the standards set by the police department?**

You're first indicator is going to come for your Field Training Officer because they're the ones to be in the initial observation. Then that's discussed with the sergeant supervisor the field training program, and possibility de lieutenant. And then you're looking at and if they're not performing well they'll go to a remedial training.

**7.B. What happens if a new officer does not meet the standards set y the Field Training Program?**

First you have the remedial training. You identify very specific tasks he's not completing. You identify those, and you write down in a memorandum what's the points you have to train on. Then there's a paragraph in there about some of the ideas after talking with the new officer on what they can do to try to help them to complete those tasks properly. It can be a scenario base in the back-parking lot of the precinct, it could be taking him out of patrol and send him to the academy and let the officers there and the FTO unit working with that. It really depends on how agreejous the performance is and the task. Our regulations they'll be pulled out and he's got 2 weeks to come to meet standards or show

improvement enough that he can go back into the field training program. In another words, if he is in week 3 and he's made the same error multiple times, they've tried coaching and teaching through that, it will stop at week 3, he goes for remedial training 2 weeks, then if he's showing progress, or meet standards he can go back to the 3<sup>rd</sup> week and continues and start the 4<sup>th</sup> week. It's not of the Field Training Program, it's outside.

**8.B. In your opinion, what influence does the Field Training Program have on the professional development of a new police officer?**

The biggest advantage of the Field Training Program, from my experience, when I was an FTO, the FTO are your leaders on those shifts, when they're training people they're seen as the experts of just about everything. So, when they're solo or even some senior officers that just don't know, they always come to you FTO for questions. Instead running to the sergeants with every small question, you've got a resource that teaches peers, the mentorship appears. They may be intimidated to go to their sergeant, so they're going to go their FTO, people they know. So, it's a huge resource, I believe in using the FTO in the hiring process, teaching at the academy, teaching at precincts, and teaching the new people as they come out of the academy. So, they're going to set the tone of your organization, because if they're positive and energetic, and they'll show their professional knowledge, that's a huge foundation for your organization.

**9.B. Does a Field Training Officer have time to prepare for the Field Training Program before receiving the new officer?**

Your FTO sergeant, when the academy has a selection of what precincts people are going to, it's usually done towards the week 15 of the academy. By then, they have finished out their final testing, or they may have one final test to go, so they start looking at where they're assignments are going to go. So, the FTO sergeant, for each squad that we have, knows that he's getting 2 new officers and then he looks at his training schedules for his guys and tries not to give him back to back people, who had a break, who didn't have one, so that person gets the next new officer coming out and that way, you may train 1<sup>st</sup> phase, 2<sup>nd</sup> phase, two different people, but then you get a phase off, to ride solo and rejuvenate yourself a little bit from training.

**10.B. What training does an officer go through to become a Field Training Officer?**

A lot of agencies use NAFTO, they send their officers to one of our basic field training classes. So, they look for specific training for field training officers. Some agencies are big enough that they developed their FTO school, so everything stays in the house, but a lot of them like to go outside, to organizations like NAFTO, because we focus on the best practices nationwide. Being certified by organizations NAFTO gives them a lot of more credibility, that sense of feeling better with their training. Usually we have a 24-hour school, that runs three days, but it's basically 24 hours' worth of material, but anywhere between 3 and 5 days, 24/30 hours is your minimum, 40 hours will be your maximum.

**11.B. How does a Field Training Officer keep himself up-to-date with changes and improvements to department policies on the Field Training Program?**

NAFTO suggests and Phoenix does, every year they have to get 10 hours' worth of ethics, leadership, tactics. So, one of those of 3 categories they need an extra training on every year to maintain they're FTO status. In addition to that we recommend that FTO help on hiring process, because those things are always changing, you having them teaching in the academy, so they're seeing the new defensive tactics rules, the driving things, everything that's new and developing, that's where you're teaching them, so if they get involved in that they're always keeping up with the new things. The other part of it is the knowledge and orders of your officer is by having them always reviewing the FTO program because in your FTO program you should have this blocks, where they have to pull the manual out, read it with the trainee and have a good discussion about that, so that helps them stay on top of new, because anytime you get a revision you're studying now the revisions on those areas.

**12.B. What is the selection process for a Field Training Officer in your police department?**

I have helped Phoenix, and many other agencies develop selection processes for their FTO's. You want to make sure they're good character, they don't get themselves into trouble. They understand the job, you look at their work ethic and make sure that they're following policies and that kind of things. You find somebody who wants to be a trainer and has that desire to take somebody and teach them the job. And then you look for the intangibles about, what kind of leader is this person, what kind of leadership styles they have. We're going to teach them a lot about leadership, adult learning, those types of tools that will give them at the FTO program, but the stuff that I just mentioned, some of those

things, they need to come to the process with it. Now, there's a variety of ways of checking this. Some do a written exam, testing their knowledge and procedures, then there's usually an oral board, so they'll have 5 or scenario-based questions that they sit in front of a panel of three people, usually a couple of FTO sergeants and a peer, so they'll go through and they'll answer those, and they'll see how their thinking process is. And of those scenarios will be "if you need to teach a task, how do you go about teaching that?", kind of get their thoughts about how to break it down into small pieces and build on.

**13.B. Does a Field Training Officer get additional pay and/or benefits for being a Field Training Officer?**

Yes. In city of Phoenix is 5%, they get 5% for being assigned to an FTO squad. So, every day they work, every hour they work, they have that 5% pay. Now, with my experience nationwide there's a large range, it has been as few as 3 dollars an hour, just high as 7, for monetary stuff, some of them gets the newest cars when they come out and they're signed to these cars, so they have really good equipment. There are other ways, earned time off, and different things like that, you can get creative with it. One of those thing that I've suggested in Phoenix, but we were kind of shot down by our civilian side of the city, was that for every year you are a Field Training Officer, up to a max of 5, those points that you accumulate, when you going to get promoted to sergeant, because here is based on scoring, so if I go out and I've scored an 87 and I've got 5 years of Field Training Office, I've just added 5 points to that, and that can move you hugely on the list. Let's face it with your Field Training Officers you are building your future supervisors, because they're supervising one, they are writing on evaluations on these people, they are mentoring them, they're teaching, they're doing all the things that you want a good supervisor to, so you can throw a bone and say "so you want to get promoted sometime? Then you become a Field Training Officer, you work hard, you learn all this stuff, and then we'll give you couple extra points on your process". You can have two very smart guys, but if one's got practical experience of supervision, why shouldn't he be picked up over the other guy?

**Apêndice V:** Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas aos Responsáveis pela Aplicação do Programa FTO nos Respetivos Departamentos Policiais Americanos

---

**Quadro 20 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 1B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"it's not enough "	1.1
	"they learn what a basic officer (...) needs to know"	1.2
6	"yes"	1.4
	"the brand-new police officer learns the basics"	1.2
7	"No"	1.1
	"our academy is to give them the basic knowledge"	1.2
	"it's in a controlled environment"	1.3
8	"none of that (...) will truly make them able to go out and hit the streets"	1.1

**Quadro 21- Análise de conteúdo final da questão 1B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Academia de Polícia	Conteúdo formativo	8.2 Aprendem o básico	x	x	x		3	75%
	Preparação para a realidade	8.1 Não é suficiente	x		x	x	3	75%
		8.4 É suficiente		x			1	25%
		8.3 Na academia existe um ambiente controlado			x		1	25%

**Quadro 22 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 2B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"Our Field Training Program"	2.1
	"into 4 phases"	2.2
	"the forth officer (...) evaluates the new police officer for one week, (...) and don't really do anything unless they really have to, and they just watch the new officer performance as a solo officer to make sure they can do it. "	2.3
	"post academy (...) 4 weeks"	2.6
6	"Our FTO program"	2.1
	"we expose them to many calls as you can get"	2.4
7	"is the Field Training Program"	2.1
	"phase 1 (...) phase 2 (...) phase 3 (...) and the last phase, phase 4"	2.2
	"last two weeks they show us what they learn and the field training officer in only observing, they're not training, assisting, the new officer acts on it's one, and they simply being observed by the Field Training Officer"	2.3
	"post academy has 2 weeks "	2.6
8	"That's the true value of the Field Training Officer, to have a structured program"	2.1
	"real-life scenarios, with no safety nets or time outs"	2.5

**Quadro 23- Análise de conteúdo final da questão 2B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 2B	5	6	7		
Transição da teoria para a realidade	Programa FTO	2.1 Aplica-se	x	x	x	x	4	100%
		2.2 Dividido em Fases	x		x		2	50%
		2.3 Na última fase a performance novo agente é avaliada sem interferência do FTO	x		x		2	50%
		2.4 Exposição ao maior número possível de ocorrências		x			1	25%
		2.5 Cenários reais				x	1	25%
	Post Academy - período de transição após a escola	2.6 Aplica-se	x		x		2	50%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 24 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 3B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"15 different categories"	3.1
	"Daily evaluation"	3.2
	"Field Training Officer evaluates daily the performance and write it down on a program (...) on the computer "	3.3
6	"7 major categories"	3.1
	"weekly evaluation"	3.6
	"meeting standards in all that 7 categories"	3.4
7	"24 categories"	3.1
	"a daily observation report"	3.2
	"This report comes to me the electronic way, the new officer completes the report, then reviews it with the training officer, and it comes to me and I can do it electronically"	3.3
	"They'll have to meet standards in all categories"	3.4
8	"7 categories"	3.1
	"7 categories (...) for meet standards. "	3.4
	"Each one of those rankings (...) have definitions"	3.5

**Quadro 25- Análise de conteúdo final da questão 3B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 3B	5	6	7		
Avaliação durante o programa FTO	Componentes de avaliação	3.1 Divisão em categorias	x	x	x	x	4	100%
	Método de avaliação	3.2 Avaliação diária	x		x		2	50%
		3.6 Avaliação semanal		x			1	25%
		3.3 Registo informático das avaliações		x			1	25%
		3.4 Atingir nível satisfatório em todas as categorias		x	x	x	3	75%
		3.5 Cada categoria possui parâmetros de avaliação definidos				x	1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 26 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 4B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"The Field Training is 15 weeks"	4.1
	"It can be extended if they're not performing well and we put them into extra training"	4.4
6	"It's 18 weeks"	4.2
	"If someone is not meeting standards, we'll have what is call remedial training, and that's for 2 weeks"	4.4
7	Our Field Training Program has 16 weeks.	4.3
8	"In Phoenix is 16 weeks"	4.3

**Quadro 27- Análise de conteúdo final da questão 4B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Programa FTO - duração	Duração	4.1 Quinze semanas	x				1	25%
		4.2 Dezoito semanas		x			1	25%
		4.3 16 semanas			x	x	2	50%
	Treino de melhoria "remedial training"	4.4 Quando o agente não está a satisfazer os requisitos	x	x			2	50%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 28 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 5B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"There are at least 4 officers that go through the Field Training Program"	5.1
	"sometimes one officer and the training officer don't get along so well, they're training, but just their personality don't adjust"	5.2
6	"Yes, he rotates"	5.1
7	"On our Field Training Program we have a different FTO in each phase, so you rotate through 4 different field training officers during the program."	5.1
8	"Phoenix PD uses the two FTO program. "	5.1

**Quadro 29- Análise de conteúdo final da questão 5B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Fases do programa FTO	Rotação de FTO	5.1 O novo agente passa por mais que um FTO	x	x	x	x	4	100%
	Fundamentação da rotação	5.2 Evitar maus julgamentos devido a conflitos pessoais	x				1	25%

**Quadro 30 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 6B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"It starts with the training officer"	6.1
	"have a sergeant above me so then I'll bring it to him and we discuss along with the field training officer where is the problem"	6.2
	"have to go to prescriptive training because we need to give everybody a chance to see if they can work through the deficiencies or not"	6.3
6	"The Field Training Officer does"	6.1
	"The FTO is the one who is evaluating them, and will have that discussion with the supervisor"	6.2
	"remedial training"	6.3
7	"That can be the field training officer"	6.1
	"me as the Field Training Sergeant (...), so the training officer can come to me, we can discuss that"	6.2
	"we can put together a plan to improve that"	6.3
8	"You're first indicator is going to come for your Field Training Officer "	6.1
	"Then that's discussed with the sergeant supervisor the field training program"	6.2
	"they're not performing well they'll go to a remedial training"	6.3

**Quadro 31- Análise de conteúdo final da questão 6B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 6B	5	6	7		
Problemas de desempenho do agente	Tomada de decisão sobre o mau desempenho do agente	6.1 Primeira decisão é do FTO	x	x	x	x	4	100%
		6.2 Transmissão do problema através da via hierárquica	x	x	x	x	4	100%
	Resolução	6.3 Treino específico para tentar resolver o problema	x	x	x	x	4	100%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 32 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 7B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"The first thing is the prescriptive training, that's a maximum of 2 weeks	7.1
	"obvious they are going to do all the job still, but his training officer is really going to focus on this issues"	7.2
	"the next level we put together what we call the Board of Evaluators. The board is comprising for three training officers who do field training (...) who doesn't know and didn't work with this person (...) and one field training Sergeant who is out in the field "	7.3
	"At that point the board write a recommendation (...) finish the training program"	7.4
6	"We give them tests, do role play scenarios (...) we see those problems on the beginning we just really focus on those issues, and we just try to teach, and coach, and mentor much as we can in that specific area"	7.2
	"If they get to the end and they've had any opportunity that we can give, and they still not responding the training, that's when they'll be cut"	7.4
7	"we will bring our personal management and we all sit down and discuss all of that with the officer on training"	7.3
	"Me and the lieutenant will sit down, and we have a discussion and then the lieutenant takes it to the command staff, discusses the concerns there, and then we'll terminate with the employers because they are on probation"	7.4
8	"First you have the remedial training"	7.1
	"You identify (...) and you write down in a memorandum what's the points you have to train on (...) to help them to complete those tasks properly. It can be a scenario base, (...) it could be taking him out of patrol and send him to the academy and let the officers there and the FTO unit working with that"	7.2

**Quadro 33- Análise de conteúdo final da questão 7B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 7B	5	6	7		
Dificuldades na aprendizagem	Reciclagem	7.1 Treino de reciclagem/melhoria	x			x	2	50%
		7.2 Continuação do treino com foco nas dificuldades reveladas pelo novo gente	x	x		x	3	75%
	Fim do programa	7.3 Conselho de Avaliação	x			x	2	50%
		7.4 Quebra do vínculo contratual	x	x	x		3	75%

**Quadro 34 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 8B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"I believe the Field Training Program is paramount"	8.1
	"You know how to sit in the classroom and reading PowerPoints and papers and memorize things. But there is a big difference when putting it in the practice on the street"	8.2
	"how to keep calm on your stressful situations, that's very important"	8.3
	"without the Field Training Program I don't believe we are going to make very good officers in our community, I think that our quality would go down"	8.4
6	"That's huge"	8.1
	"because you watch them, you learn for them, and they really set the tone for what your career is going to be like"	8.5
7	"I think the training program is paramount "	8.1
	"out here is not a controlled environment, everything could happen out here"	8.2
	"has a huge impact on (...) the future her in our agency in terms on moving forward"	8.4
8	"it's a huge resource"	8.4
	"when they're training people, they're seen as the experts of just about everything (...) they always come to you FTO for questions"	8.5
	"I believe in using the FTO in the hiring process, teaching at the academy, teaching at precincts, and teaching the new people as they come out of the academy"	8.6
	"that's a huge foundation for your organization"	8.4

**Quadro 35- Análise de conteúdo final da questão 8B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
		Questão 8B						
Influência do programa FTO na formação profissional	Importância do programa	8.1 É fundamental	x	x	x	x	4	100%
	Impacto do programa	8.2 Ferramenta de transição da teoria para a realidade	x		x		2	50%
		8.3 Manter a calma em situações de stress	x				1	25%
		8.4 Impacto na estratégia da organização	x		x	x	3	75%
		8.5 Os novos agentes têm alguém a quem recorrer e um modelo a seguir		x		x	2	50%
		8.6 O FTO pode ainda interferir no processo de contratação e no ensino na academia				x	1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 36 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 9B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"Yes. I notify the Field Training Officers weeks in advance "	9.1
	"Most of the training officers they are already prepared"	9.2
6	"Yes. You know when you're going to get some new police officer, usually before you'll get something new. "	9.1
7	"They are ready since they are putted into a selection process and then go to a 2-day Field training school"	9.2
8	"when the academy has a selection of what precincts people are going (...) the week 15 of the academy (...) the FTO sergeant, for each squad that we have, knows that he's getting 2 new officers and then he looks at his training schedules for his guys "	9.1

**Quadro 37- Análise de conteúdo final da questão 9B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
		Questão 9B						
Preparação do FTO para receber um novo agente	Tempo para planear a chegada	9.1 Sabe que vai acompanhar um novo agente com antecedência	x	x		x	3	75%
	Preparação para treinar	9.2 Já está preparado porque tem formação para isso	x		x		2	50%

**Quadro 38 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 10B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"The training is a one week long, 40 hours of training "	10.1
	"involves a lot of PowerPoint, but it also involves a lot of scenario-based trainings"	10.2
6	"Every field training officer has required to go a FTO school, it's a 40-hour course"	10.1
	"they'll teach you how to mentor, how to coach, how to write the evaluations"	10.3
7	"Everyone who wants to be a Field Training Officer, after a selection process, they go to a 2-day school, they do 20 hours of train"	10.1
8	"Usually we have a 24-hour school, that runs three days"	10.1
	"Some agencies are big enough that they developed their FTO school, so everything stays in the house, but a lot of them like to go outside, to organizations like NAFTO, because we focus on the best practices nationwide"	10.4

**Quadro 39- Análise de conteúdo final da questão 10B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Formação do FTO	Processo	10.1 Todos os futuros FTO frequentam um curso	x	x	x	x	4	100%
		10.4 Pode ser um processo interno ou recorrendo a entidades externas				x	1	25%
	Conteúdo	10.2 Aulas com PowerPoint e criação de cenários de treino	x				1	25%
		10.3 Formação sobre <i>mentoring, coaching</i> e sobre como escrever as avaliações		x			1	25%

**Quadro 40 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 11B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"current training officers, and we're going through a 10-hour day discussing the changes and the process"	11.1
6	"is quarterly trainings. (...) how we can become a better FTO. The supervisor will put that on (...) and we discuss about that, how to be a good leader, set a good example, and be positive"	11.1
7	"Once a year all the officers go to advance officer training for a day"	11.2
8	"every year they have to get 10 hours' worth of ethics, leadership, tactics (...) to maintain they're FTO status"	11.2
	"you have them teaching in the academy, so (...) they get involved in that they're always keeping up with the new things"	11.3
	"by having them always reviewing the FTO programs"	11.4

**Quadro 41- Análise de conteúdo final da questão 11B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Adaptação à mudança por parte do FTO	Reciclagem interna	11.1 Discussão com membros responsáveis pela implementação programa FTO	x	x			2	50%
		11.4 Revisão constante do programa FTO				x	1	25%
	Reciclagem externa	11.2 Formação avançada anual			x	x	2	50%
		11.3 Ensinando na academia de polícia				x	1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 42 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 12B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"Everybody can apply but doesn't mean they're going to get it"	12.1
	"we also going to look all the stats, if they've been a lazy officer, if they don't do a lot, I don't want someone with bad reputation, I don't want someone who is going to fall asleep all day"	12.2
	"We have our training officer school with 40 hours on 4 days, 10 hours each day"	12.3
	"scenario-based trainings"	12.4
	"while you can get exhausted (...) and I give them a rest"	12.7
6	"There is a testing process"	12.1
	"send them your resumé, the application"	12.2
	"oral board interview"	12.5
	"role play scenario"	12.4
	"they need 5 FTO's and 15 people test and 10 pass the test they're on a list for one year"	12.6
7	"There is a testing process"	12.1
	"evaluates their knowledge and experiences as a police officer"	12.2
	"we create a number of people on a list"	12.6
	"2-day school, so they can have 20 hours of train to be a field training officer "	12.3
8	"I have helped Phoenix (...) develop selection processes for their FTO's"	12.1
	"good character, they don't get themselves into trouble (...) understand the job, (...) their work ethic (...) following policies (...) what kind of leader is this person"	12.2

**Quadro 43- Análise de conteúdo final da questão 12B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 12B	5	6	7		
Processo de seleção do FTO	Seleção	12.1 Existe um processo de seleção	x	x	x	x	4	100%
		12.2 Verificação do historial do candidato	x	x	x	x	4	100%
		12.4 Avaliação em <i>role-play scenarios</i>	x	x			2	50%
		12.5 Entrevista		x		x	2	50%
		12.6 Bolsa de FTO		x	x		2	50%
	Escola de FTO	12.3 O candidato tem uma formação numa escola	x		x		2	50%
	Descanso do programa	12.7 Exaustão do FTO	x				1	25%

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**Quadro 44 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da Questão 13B**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
5	"them an additional pay, 7,5% raise"	13.1
	"During the time they are training "	13.2
	"extra time"	13.4
6	"Yes, 5% paying on the paycheck"	13.1
7	"they receive an extra 3 dollars an hour"	13.1
	"when they're training somebody"	13.2
8	"they have that 5% pay"	13.1
	"for being assigned to an FTO squad"	13.2
	"some of them gets the newest cars when they come out"	13.3
	"earned time off"	13.4
	"every year you are a Field Training Officer, up to a max of 5, those points that you accumulate, when you going to get promoted to sergeant, because here is based on scoring, so if I go out and I've scored an 87 and I've got 5 years of Field Training Office, I've just added 5 points to that, and that can move you hugely on the list"	13.5

**Quadro 45- Análise de conteúdo final da questão 13B da entrevista**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			5	6	7	8		
Recompensa do FTO	Recompensas monetárias	13.1 Aumento no salário	x	x	x	x	4	100%
		13.2 Apenas durante o período em que estão a acompanhar um novo agente	x		x	x	3	75%
	Recompensas não monetárias	13.3 Melhores equipamentos				x	1	25%
		13.4 Tempo livre extra	x			x	2	50%
		13.5 Benefícios em futuras promoções				x	1	25%

**Apêndice V:** Relatório Diário de Observação do Programa de Tutoria Proposto Aplicado à

---

PSP



**RELATÓRIO DIÁRIO DE OBSERVAÇÃO**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

DATA:		ESTAGIÁRIO:	M
TURNO:		TUTOR:	M
FASE:		SUPERVISOR:	M
SEMANA:	DIA:	COORDENADOR:	M

**INSTRUÇÕES:** Avaliar os comportamentos seguindo a escala e o Modelo Padrão de Avaliação de Competências (1= Inadequado; 2= Não satisfatório; 3= satisfatório; 4= excepcional. Comente o melhor e o pior desempenho diário. Cada tutor deve tentar incidir especificamente nas competências relativas à sua fase, contudo pode comentar sobre qualquer competência. É obrigatório realizar um comentário sempre que avalie a competência em "1", "2", ou "4". Selecione "N.O." quando o comportamento não é observado. Se aplicável, indique o tempo despendido no treino de melhoria ("M."). Se o estagiário não está a responder ao treino deve avisar o supervisor.

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	N.O.	M.
--------------	---	---	---	---	------	----

Observações Diárias

**1ª Fase**

1. Aparência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Atitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Conduta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Orientação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Tecnologias de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**2ª Fase**

6. Ocorrências/ Identificações/ Detecções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Comunicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Relação com o cidadão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**3ª Fase**

11. Segurança/Domínio das ocorrências/ Uso da força	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Gestão do local do crime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Gestão do trânsito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Condução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Tutor \_\_\_\_\_ Estagiário \_\_\_\_\_



**RELATÓRIO DIÁRIO DE OBSERVAÇÃO**

Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tutor \_\_\_\_\_ Estagiário \_\_\_\_\_

**Apêndice W: Parâmetros de Avaliação das Competências**

---



### **Parâmetros de Avaliação das Competências**

**1- Aparência – avalia a aparência física do novo agente, o uniforme, o brio e o equipamento policial**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Barba por fazer, cabelo fora dos padrões regulamentados, má higiene pessoal. Uniforme amarrotado, sujo ou desgastado, botas por engraxar e/ou em mau estado. Não trás o material necessário ou o mesmo encontra-se em más condições.
<b>3- Aceitável</b>	Barba desfeita, cabelo dentro dos padrões regulamentados, boa higiene pessoal. Uniforme, limpo e sem sinais de desgaste, botas engraxadas e em bom estado. Material completo e operacional.
<b>4- Excecional</b>	Barba desfeita, cabelo dentro dos padrões regulamentados, e higiene pessoal denotando-se uma especial preocupação com a apresentação. Uniforme, limpo, sem vincos e em excelente estado de conservação, botas a brilhar. Material completo, operacional e impecavelmente limpo.

**2- Atitude – avalia a determinação em aprender, o interesse pela função policial e a resposta perante as críticas.**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Não demonstra vontade de aprender e não tenta corrigir erros apontados, ignorando ou rejeitando as instruções e críticas do avaliador. Não evidencia interesse no desempenho da sua função. Fora das ocorrências não demonstra proatividade, evitando a fiscalização de viaturas, contato com o cidadão, procura pelas áreas com mais afluxo de pessoas e onde existe um maior registo de crimes.
<b>3- Aceitável</b>	Demonstra vontade de aprender, tenta corrigir erros apontados, respondendo assertivamente às instruções e críticas do avaliador. Evidencia interesse no desempenho da sua função. Fora das ocorrências mostra-se, por vezes, proativo, procurando fiscalizar viaturas, contactar com o cidadão, procurar pelas áreas com mais afluxo de pessoas e onde existe um maior registo de crimes.
<b>4- Excecional</b>	Está totalmente empenhado no processo de aprendizagem, responde bastante positivamente a críticas, procurando de imediato corrigir os erros apontados pelo avaliador. Evidencia grande entusiasmo pelo desempenho da função. Fora das ocorrências encontra-se sempre proativo, procurando fiscalizar viaturas, contactar com o cidadão, procurar pelas áreas com mais afluxo de pessoas e onde existe um maior registo de crimes.

3- Conduta – avalia a atitude do novo agente perante as regras, valores institucionais.

1 ou 2 - Inadequado	Chega constantemente atrasado. Não respeita as regras e procedimentos demonstrando uma conduta contrária aquela que lhe é exigida.
3- Aceitável	Chega sempre ou quase sempre a horas ao trabalho. Respeita as regras e procedimentos demonstrando uma conduta adequada à que lhe é exigida.
4- Excepcional	Cumprimenta integralmente os horários, chegando, por vezes, antes da hora normal de rendição. Interiorizou por completo as regras e procedimentos demonstrando uma conduta de excelência, sendo um exemplo a seguir até para os colegas mais antigos.

4- Orientação – avalia o conhecimento da área de patrulhamento

1 ou 2 - Inadequado	Revela uma grande desorientação. Não consegue identificar os pontos e artérias principais na área de patrulhamento. Não consegue escolher o caminho mais rápido para chegar às ocorrências.
3- Aceitável	Consegue orientar-se de forma razoável. Identifica alguns pontos e artérias principais na área de patrulhamento. Consegue normalmente identificar o melhor caminho para chegar às ocorrências
4- Excepcional	Demonstra uma total capacidade de orientação. Sabe todos os pontos e artérias principais na área de patrulhamento. Consegue quase sempre determinar o caminho mais rápido para chegar às ocorrências.

5- Tecnologias de informação – avalia o domínio dos sistemas de informação e gestão documental – Sistema Estratégico de Informações, Gestão e Controlo Operacional (SEI), Sistema de Contraordenações de Trânsito (SCOT), Programa informático de gestão documental (GESDOC).

1 ou 2 - Inadequado	Revela sérias dificuldades no domínio dos sistemas de informação e gestão documental (SEI, SCOT e GESDOC) que comprometem o seu desempenho na função policial.
3- Aceitável	Consegue utilizar sem embaraço os sistemas de informação e gestão documental (SEI, SCOT e GESDOC) de forma a não comprometer o seu desempenho na função policial.
4- Excepcional	Revela um grande domínio sobre as tecnologias de informação e gestão documental (SEI, SCOT e

	GESDOC), potencializando assim o seu desempenho na função policial.
--	---

**6- Ocorrências/Identificações/Detenções /Internamentos compulsivos – avalia a capacidade de distinção entre os vários tipos de ocorrências, âmbito criminal e não-criminal, bem como nos procedimentos de acordo com o Código Penal e Código Processo Penal e Lei de Saúde Mental.**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Não consegue avaliar o tipo de ocorrência a que está a responder. Revela dificuldades em identificar se está perante uma situação criminal ou não-criminal. Revela um débil conhecimento sobre quais os procedimentos a adotar. Não consegue elucidar convenientemente os intervenientes sobre os trâmites legais. Encontra dificuldades proceder à identificação de cidadãos com base na lei. Apresenta dificuldades na aplicação dos pressupostos para a realização de uma detenção. Desconhece os pressupostos de aplicação da lei de saúde mental e/ou os procedimentos para realizar internamento compulsivo.
<b>3- Aceitável</b>	Consegue na maior das vezes identificar o tipo de ocorrência a que está a responder. Distingue sem grandes dificuldades uma situação criminal de uma não-criminal. Reconhece na maioria das vezes quais os procedimentos a adotar. Consegue elucidar os intervenientes acerca dos trâmites legais. Geralmente procede à identificação dos cidadãos em consonância com a lei. De forma global, aplica corretamente os pressupostos legais na realização da detenção. Conhece os pressupostos de aplicação da lei de saúde mental e sabe aplicar os procedimentos necessários para realizar internamento compulsivo.
<b>4- Excecional</b>	Não apresenta quaisquer dificuldades em identificar o tipo de ocorrência a que está a responder. Demonstra um conhecimento superior na distinção entre situações criminais e não-criminais. Evidencia uma excelente aprendizagem sobre os procedimentos a adotar. Esclarece todas as dúvidas dos intervenientes sem dificuldades e sabe encaminhar os mesmos para tomarem seguirem os trâmites legais. Revela um total conhecimento sobre os requisitos para a identificação. Domina por completo todos os aspetos relativos à formalização de uma detenção. Domina todos pressupostos de aplicação da lei de saúde mental e aplica todos os procedimentos necessários para realizar internamento compulsivo com segurança e de forma autónoma.

7- Expediente – avalia a capacidade de realização de expediente (criminal, não criminal, informações), enquadramento legal, procedimentos subsequentes e qualidade da redação.

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Revela bastantes dificuldades na realização do expediente (criminal, não criminal, informações e trânsito). Não consegue realizar um correto enquadramento legal das situações, esquece-se da maior parte dos procedimentos subsequentes à realização do expediente (identificações, apreensões, notificações, detenções, etc...), tem uma redação inadequada (erros de português, textos confusos e que não explicam os factos). Não sabe realizar uma informação policial. Não elabora o expediente dentro do prazo legal e/ou acumula expediente urgente.
<b>3- Aceitável</b>	Consegue realizar o expediente sem grandes dificuldades (criminal, não criminal, informações e trânsito). Normalmente realiza um adequado enquadramento legal das situações, conhece e aplica os procedimentos subsequentes à realização do expediente (identificações, apreensões, notificações, detenções etc...), tem uma redação adequada (português razoável, textos perceptíveis e explicativos dos factos). Sabe realizar uma informação policial. Elaborar o expediente dentro do prazo legal e não acumula expediente urgente.
<b>4- Excecional</b>	Revela um domínio superior na realização de expediente (criminal, não criminal, informações e trânsito). Executa um excelente enquadramento legal das situações, domina todos os procedimentos subsequentes à realização do expediente (identificações, apreensões, notificações, detenções etc...), tem uma redação excecional (excelente português, textos claros, concisos e que explicam todos os factos de forma elucidativa). Domina a elaboração de informações policiais fazendo-o com bastante regularidade. Tem sempre o expediente dentro do prazo e preocupa-se em não acumular expediente.

**8- Comunicações – avalia a capacidade de comunicação através do rádio**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Desconhece os indicativos utilizados e o alfabeto fonético. Não utiliza a linguagem curta, clara e concisa, apropriada às comunicações via rádio. Muitas vezes não responde às chamadas, obriga o operador rádio a repetir constantemente as comunicações. Revela-se inseguro a comunicar. Comunica ao rádio demasiado rápido ou demasiado lento.
<b>3- Aceitável</b>	Conhece a maioria dos indicativos utilizados e o alfabeto fonético. Utiliza uma linguagem curta, clara e concisa, adequada às comunicações via rádio. Responde em tempo útil às chamadas, sendo raras as vezes que o operador tem que repetir as comunicações. Revela-se normalmente seguro a comunicar. Comunica ao rádio com uma velocidade adequada.
<b>4- Excepcional</b>	Sabe identificar todos os indicativos utilizados e onde pertencem, domina o alfabeto fonético. Utiliza uma linguagem curta, clara e concisa, adequada às comunicações via rádio. Responde de forma célere às chamadas, estando sempre atento ao rádio, não sendo necessário repetir as comunicações. Revela-se sempre seguro a comunicar, mesmo em situações mais complexas. Comunica ao rádio de forma assertiva, sendo disciplinado e reconhecendo quando deve ser mais célere ou comunicar mais pausadamente.

**9- Relacionamento interpessoal – avalia as relações com colegas e superiores hierárquicos**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Possui dificuldades de relacionamento com os colegas, demonstrando-se demasiado introvertido e fechado. Não sabe trabalhar em equipa. Demonstra insegurança ou não respeita os superiores hierárquicos. Entra facilmente em conflito com os colegas ou superiores hierárquicos.
<b>3- Aceitável</b>	Não tem dificuldades em relacionar-se com os colegas, mostrando-se comunicativo. Trabalha bem em equipa. Não revela insegurança ou demonstra falta de respeito para com os superiores hierárquicos. Revela serenidade no relacionamento com os colegas ou superiores hierárquicos.
<b>4- Excepcional</b>	Possui exemplares capacidades de relacionamento com os colegas, possuindo uma boa disposição contagiante. Demonstra grandes capacidades de

	trabalho em equipa. Sente-se confiante junto dos superiores hierárquicos e sabe manter a postura e reconhecer o seu lugar. É bastante assertivo na sua relação com os colegas e superiores hierárquicos.
--	--

**10-Relação com o cidadão – avalia a forma como lida com o público em geral**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Evita o relacionamento com o cidadão. Perde a paciência facilmente. Não sabe acolher um cidadão numa esquadra. Não sabe realizar um atendimento telefónico na esquadra. Revela insensibilidade a lidar com vítimas de violência doméstica, violência sexual, maus tratos infantis e maus tratos a idosos. Demonstra desigualdade no tratamento dos cidadãos. Perante situações fora do âmbito policial não procura auxiliar ou arranjar uma solução para o cidadão.
<b>3- Aceitável</b>	Não demonstra dificuldades em relacionar-se com o cidadão. Mantém a postura. Sabe receber um cidadão numa esquadra. Realiza um bom atendimento telefónico na esquadra. Tem em consideração ao lidar com vítimas de violência doméstica, violência sexual, maus tratos infantis e maus tratos a idosos. Trata todos os cidadãos como iguais. Perante situações fora do âmbito policial procura auxiliar o cidadão na sua resolução.
<b>4- Excecional</b>	Gosta e procura relacionar-se bem com o cidadão. Efetua um excelente acolhimento, sendo notável o agrado do cidadão no seu atendimento. Demonstra grande capacidade no atendimento telefónico, tomando nota dos detalhes e solucionando por diversas vezes os problemas através da chamada. Revela uma especial sensibilidade para lidar com vítimas de violência doméstica, violência sexual, maus tratos infantis e maus tratos a idosos. É assertivo com todos os cidadãos, independentemente do género, origem, idade ou qualidade processual. Perante situações fora do âmbito policial faz todos os possíveis para encontrar soluções para o cidadão, encaminhando-o sempre da melhor forma.

**11-Segurança/Domínio das ocorrências/Use da força – avalia o modo como o novo agente é responsável pela sua segurança bem como a de colegas e terceiros, a postura nas ocorrências, técnicas de intervenção policial e escalada dos meios coercivos.**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Coloca-se a si e aos colegas em risco durante as ocorrências. Não domina a distância de segurança. Não sabe quando deve pedir apoio. Não separa os intervenientes em conflito nas ocorrências. Atua isoladamente. Não domina as técnicas de intervenção policial na abordagem a pessoas, viaturas, residências, incluindo a realização de algemagem, revista e busca em segurança. Revela dificuldades na utilização dos meios coercivos necessários e proporcionais à ameaça. Usa indevidamente a força e/ou o equipamento disponível (spray gás pimenta, bastão, arma de fogo).
<b>3- Aceitável</b>	Procura a sua segurança bem como não colocar os colegas em risco durante as ocorrências. Domina a distância de segurança. Geralmente separa os intervenientes em conflito na ocorrência. Sabe quando deve pedir apoio. Nunca atua isoladamente. Domina as técnicas de intervenção policial na abordagem a pessoas, viaturas, residências, incluindo a realização de algemagem, revista e busca em segurança. Sabe utilizar os meios coercivos necessários e proporcionais à ameaça. Usa convenientemente a força e/ou o equipamento disponível (spray gás pimenta, bastão, arma de fogo).
<b>4- Excecional</b>	Dá primazia à sua segurança bem como à dos colegas em risco durante as ocorrências. Nunca perde a noção distância de segurança. Separa de imediato os intervenientes em conflito e dialoga separadamente com cada um para evitar a desordem. Sabe em que situações e em que momentos deve pedir apoio. Se absolutamente necessário toma a iniciativa, mas evita, sempre que possível, atuar isoladamente. Domina e sabe corrigir os colegas acerca das técnicas de intervenção policial na abordagem a pessoas, viaturas, residências, incluindo a realização de algemagem, revista e busca em segurança, tomando a iniciativa de liderar a ocorrência. Sabe utilizar com grande rigor os meios coercivos necessários e proporcionais à ameaça. Sabe utilizar com perícia a força e/ou o equipamento disponível (spray gás pimenta, bastão, arma de fogo).

**12- Tomada de decisão – avalia o processo de tomada de decisão do novo agente**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Age sem pensar. É ingênuo ou indeciso na tomada de decisão. É incapaz de reunir a informação disponível para resolver uma ocorrência ou avalia mal a situação. Demonstra dificuldades em manter-se racional durante as ocorrências e em lidar com a pressão em situações mais complexas. Demonstra-se inseguro a falar com o cidadão, não possuindo ou não sabendo usar a voz de comando quando necessário. Não consegue utilizar soluções aprendidas anteriormente para aplicar e resolver situações idênticas.
<b>3- Aceitável</b>	Racionaliza antes de agir. É perspicaz e firme na tomada de decisão. É capaz de reunir a informação disponível para resolver uma ocorrência e sabe analisar corretamente a situação. Mantem-se racional durante as ocorrências e consegue lidar com a pressão em situações mais complexas. É seguro a falar com o cidadão, possuindo e sabendo utilizar a voz de comando quando necessário. Consegue recorrer a aprendizagens anteriores e aplica-las na resolução de situações idênticas-
<b>4- Excepcional</b>	Nunca age sem racionalizar e transmitir a quem o acompanha o que vai fazer. É perspicaz e revela uma grande segurança na tomada de decisão. Reúne a informação disponível e resolve as ocorrências com facilidade e executa uma análise sobre os factos percebendo realmente o que aconteceu. Demonstra-se firme e assertivo a falar com o cidadão, possuindo e sabendo usar a voz de comando quando necessário e de forma eficaz. Recorre ao que apreendeu, aplicando e aperfeiçoando a forma de resolver situações semelhantes.

**13- Gestão do local de crime – avalia se o novo agente executa os procedimentos relativos à gestão do local do crime.**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Não sabe abordar o local do crime. Não procede ao socorro das vítimas ou demonstra dificuldades em desenvolver os procedimentos relacionados com o socorro (acionar 112, suporte básico de vida, controlo de hemorragias, traumatismos). Não adota os procedimentos necessários relativos a pessoas e vestígios (identificar testemunhas, recolher informações, preservar os vestígios.) Não consegue identificar a competência legal para investigação do crime e/ou não adota os procedimentos inerentes à
----------------------------	--

	lei. Revela dificuldades em dialogar com os cidadãos em situação de crise.
<b>3- Aceitável</b>	Executa uma correta abordagem do local do crime. Procede de imediato ao socorro das vítimas ou e desenvolve os procedimentos relacionados com o socorro (acionar 112, suporte básico de vida, controlo de hemorragias, traumatismos). Adota os procedimentos necessários relativos a pessoas e vestígios (identificar testemunhas, recolher informações, preservar os vestígios). Consegue identificar a competência legal para investigação do crime e adota os procedimentos inerentes à lei. Sabe manter o diálogo com os cidadãos em situação de crise.
<b>4- Excecional</b>	Executa uma exímia abordagem ao local do crime. Procede de imediato ao socorro das vítimas ou e desenvolve os procedimentos relacionados com o socorro (acionar 112, suporte básico de vida, controlo de hemorragias, traumatismos) de forma célere e eficaz, demonstrando um total domínio da situação. Adota de forma autónoma todos os procedimentos necessários relativos a pessoas e vestígios (identificar testemunhas, recolher informações, preservar os vestígios). Domina e aplica todo os procedimentos relativos à competência legal para a investigação do crime. Sabe manter o diálogo com os cidadãos em situação de crise.

**14. Gestão de trânsito – domínio das situações de trânsito (acidentes, fiscalização e aplicação do Código da Estrada).**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Não consegue regular o trânsito numa situação normal ou numa situação de acidente. Não consegue transmitir aos cidadãos que podem chegar a acordo amigável em caso de acidente que só envolve estragos materiais, por forma a evitar o congestionamento de trânsito. Numa fiscalização rodoviária não domina os procedimentos e/ou a legislação rodoviária. Não sabe operar os aparelhos qualitativos e quantitativos de pesquisa de álcool no sangue.
<b>3- Aceitável</b>	Consegue regular o trânsito numa situação normal ou numa situação de acidente. Consegue transmitir aos cidadãos que podem chegar a acordo amigável em caso de acidente que só envolve estragos materiais, por forma a evitar o congestionamento de trânsito. Numa fiscalização rodoviária revela bons conhecimentos sobre a legislação rodoviária e seus

	procedimentos. Sabe operar os aparelhos qualitativos e quantitativos de pesquisa de álcool no sangue.
<b>4- Excecional</b>	Sabe regular o trânsito numa situação normal ou numa situação de acidente, fazendo-o de forma autónoma e proativa. Consegue sempre fazer com que os intervenientes em acidente só com danos materiais cheguem a acordo amigável, contribuindo para a rápida resolução do acidente e descongestionamento da via, esclarecendo todas as dúvidas dos intervenientes. Numa fiscalização rodoviária domina a legislação rodoviária e seus procedimentos. Opera autonomamente os aparelhos qualitativos e quantitativos de pesquisa de álcool no sangue. Revela grande aptidão para o trânsito.

**15. Condução – avalia a condução de viaturas policiais<sup>1</sup>**

<b>1 ou 2 - Inadequado</b>	Não respeita o código da estrada causando perigo para a segurança rodoviária. Demonstra falta de experiência de condução. Não sabe quando deve adotar a condução de emergência. Revela dificuldades em adotar na condução em emergência. Não sabe manusear os instrumentos de condução em emergência.
<b>3- Aceitável</b>	Respeita o código da estrada e a sua condução não põe em causa a segurança rodoviária. Demonstra uma adequada experiência de condução. Sabe quando deve adotar a condução de emergência. Sabe conduzir em emergência. Sabe manusear os instrumentos de condução em emergência.
<b>4- Excecional</b>	Demonstra um grande domínio do código da estrada e a sua condução é um exemplo para os outros condutores. Revela uma experiência de condução acima da média. Sabe quando deve adotar a condução de emergência e fá-lo de forma autónoma. Conduz em emergência de forma natural e sem quaisquer dificuldades, aparentando dominar técnicas de condução defensiva/avançada. Domina os instrumentos de condução em emergência.

**Notas:** Sempre que o novo agente for avaliado como inadequado, deve o tutor responsável pela avaliação escrever um comentário a explicitar quais são as dificuldades e o que tem sido feito para ultrapassar as mesmas.

---

<sup>1</sup> Competência não eliminatória, mas impede a condução do agente até conseguir alcançar o nível 3, aceitável.

**Apêndice X:** Planeamento Semanal do Programa de Tutoria Proposto para a PSP

---

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 1**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA - \_\_\_\_\_

Agente em Avaliação:		Tutor:	
Fase: 1		Supervisor:	
Início:	Fin:	Semana- 1	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

Objetivos para a Semana 1 (não conta para a avaliação)

- Procedimentos administrativos
- Preparação para a função
- Inspeção do veículo
- Segurança e equipamento
- Comunicações rádio
- Patrulhamento

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Esquadra 1 – O tutor realiza uma visita guiada com o estagiário, mostrando-lhe: Celas/ Cofre com o material de Guerra da Esquadra / Sala de Expediente / Parque para viaturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esquadra 2 Sala de refeição / Vestiários / Casas de banho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esquadra 3 Gabinete do Graduado/ Sala de Apoio à vítima / Sala dos policias do programa de proximidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esquadra 4 Sala de arquivo/ Secretaria / Notificações / Área do Sentinela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gabinetes dos superiores hierárquicos Adjunto de Esquadra / Comandante de Esquadra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipamento 1: Estado da arma pessoal / Gás pimenta / Bastão policial distribuído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipamento 2 Apito / Colete refletor / Expediente Criminal / Expediente de Trânsito / Expediente Diverso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verificação da viatura policial: Procurar danos/ Sirenes, Luzes, Buzina - Horn / Radio / Gasolina, Óleo, Água/ Pneus / Travões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Material do carro: Shotgun e munições / Coletes Balísticos / Dragner e boquilhas / Extintor / Fita policial / Pinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Área de patrulhamento: Verificação de mapas com os limites da área / Pontos relevantes na área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Expediente: Análise de expediente diverso e respetivos procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*



**Programa de Treinos Semanal**

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 1</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 1</b>	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Briefing: passagem do serviço relevante ou pendente/ Saída para o turno 10 minutos após o briefing / Só regressa à esquadra se necessário / Disponibilidade para as ocorrências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Não deixar ocorrências pendentes para o turno seguinte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informar o superior hierárquico responsável de incidentes graves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rádios portátil e carro (se existente): Sintonizar no canal adequado / Dar entrada de serviço / Botão de emergência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Disciplina de rádio / Posicionamento físico do radio na comunicação / Chamamento e resposta Transmissões curtas, claras e concisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alfabeto fonético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Códigos das comunicações: Distúrbios / Desordem / Apoio a colegas Indicativos rádio / Localização de indicativos/ Procedimentos urgentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prioridades das ocorrências: saber gerir as ocorrências pela gravidade / não perder demasiado tempo nas ocorrências de fácil resolução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procedimentos em caso de acionamento de botão de emergência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Transporte do Rádio em ocorrências e fora de ocorrências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comunicações de supervisor de comunicações e registo dos dados transmitidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Manter a mão forte livre / Proteger todas as armas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Posição de Vantagem/ Estabelecer o 1.º contato / Controlo dos movimentos do suspeito/ Utilização das luzes (lanternas à noite, revelar localização) / Cobertura & Ocultação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resposta às chamadas rádio / Chegar ao local de ocorrência em segurança / Preparação mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aproximação tática ao local de ocorrência & posicionamento da viatura policial/ Evitar ficar à frente de portas e janelas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avaliação da situação e da área & mobiliário urbano / Controle da ocorrência / Estabelecer perímetro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dar um feedback contante sobre o que está a acontecer / Antecipar e avisar de alterações de ordem pública / Saber quando pedir apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avisar quando vai abordar a viatura indicando localização e dados da viatura e número de ocupantes / Aproximação tática da viatura / Observação e controlo dos ocupantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 2**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 1</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 2</b>	
<small>INSTRUÇÕES: O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.</small>			

Objetivos para a Semana 2

- Identificações
- SEI
- Violência doméstica (VD)
- Ruído

Rever: Identificações, Violência Doméstica, Lei do Ruído

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Identificações: Pressupostos / Artigo 250.º do CPP / Auto de Identificação (um por pessoa no SEI) / Questionar informações sobre cidadãos suspeitos ao rádio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SEI: Tipificação de crimes / Registo de peças não criminais / Associações / Itens Interesse – só criara associação se existir número único / Locais de Ocorrência / Evitar duplicação de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SEI: Descrição sumária: Responder às questões – “O quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, “Como?”, “Porquê?” / Referências aos itens interesse evitando inserir dados identificativos dos intervenientes (“o suspeito...”, “a vítima...”) / Procedimentos realizados / Notificações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SEI: Expediente relacionado com a peça base / Verificação do expediente /Submissão a despacho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SEI: Elaborar 5 peças criminais, 5 participações e 2 Autos de Identificação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Violência Doméstica: distinguir de desavenças familiares / enquadrar as ocorrências a nível penal (p.e. agressão de filho a progenitor pode ser ofensa à integridade física qualificada)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procedimentos relativos à VD: Proteger vítima e menores envolvidos / Separar intervenientes / Evitar a escalada do conflito / Verificar armas ou objetos potenciais de causar lesões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procedimentos relativos à VD 2: Avaliação de Risco / Procurar lesões e indícios / Pressupostos para a Detenção / Encaminhamento de vítimas para instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procedimentos relativos à VD – expediente: Notificação para Exame Médico Direto / Estatuto da Vítima / Notificação de pedido de indemnização civil/ Sinalizar menores CPCJ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procedimentos relativos à VD – SEI: Auto de notícia relativo a VD / Associações / Informações Complementares/ Descrição sumária / Avaliação de Risco/ Elaborar pelo menos 1 VD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Situação de ruído: Pressupostos e Procedimentos / Acatar ou não acata a ordem / Elaboração do Auto de Contraordenação no SEI / Ruído em estabelecimento e na via pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 3**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 1</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 3</b>	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

**Objetivos para a Semana 3**

- Detenções
- Trânsito: Operação Stop e expediente de trânsito
- Procedimentos para medir a taxa de álcool no sangue (TAS)
- Operar com o SCOT
- Ida a tribunal

**Rever: Detenções, Revistas, Buscas, Código da Estrada – álcool e expediente, SCOT**

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Detenções: Detenção em flagrante delito, reputação, detenção fora do flagrante delito – Pressupostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções – Procedimentos: Voz de Detenção, uso da força, algemagem, revista sumária, introdução em viatura e transporte do detido em segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções – Expediente: Auto de Notícia por Detenção (tipificação, associações, assinalar a interceção de suspeitos e validar a interceção com a hora certa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções – Auto de Constituição de Arguido/ Termo de Identidade e Residência / Notificação para Comparência em Tribunal / Boletim Individual do Detido / Comunicação ao Tribunal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções – Expediente que pode estar relacionado: Apreensões / Auto de Exame e Avaliação / Guias de Entrega e destino do material apreendido / Casos em que se realiza resenha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções relativas a: álcool, condução sem habilitação legal, desobediência, estupefacientes e violência doméstica – Especificidades no SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Detenções: Realizar pelo menos duas detenções de natureza diferente, se possível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tribunal: Ida a pelo menos uma audiência de julgamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Operação STOP: Escolha do local / Equipamento / Segurança / Como fiscalizar / Documentos a solicitar / Verificação da validade dos documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Operação STOP – Teste qualitativo e teste quantitativo: Operar com equipamentos / Possibilidade de contraprova através de novo teste ou análise ao sangue - Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Operação STOP – Contraprova: Notificação de contraprova / Contraprova através de análise ao sangue – procedimentos / Contraprova com novo teste ao ar expirado – procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Operação STOP – Expediente: Auto de Notícia por Contraordenação / Aviso de apresentação de Documentos / Auto de Apreensão de documentos e de veículo / Guias de Substituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_



*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 4**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 1</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 4</b>	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

**Objetivos para a Semana 4**

- Sentinela
- Internamento Compulsivo
- Tentativa de Suicídio
- Morte sem assistência médica
- Acidentes de trabalho
- Acidentes de viação

**Rever: Lei de saúde mental, Trasladações**

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Serviço de sentinela: Acolhimento dos cidadãos / atendimento telefónico / Apresentações determinadas pelo Tribunal. Realizar pelo menos 8H de serviço de sentinela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Internamento compulsivo: Pressupostos legais / Procedimentos e cuidados adotar / Diálogo com cidadãos com anomalias psíquicas / Transporte a unidade hospitalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Internamento compulsivo: Expediente – participação, resultado da psiquiatria e informação para tribunal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tentativa de suicídio: Procedimentos / Diálogo com a vítima / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Morte sem assistência médica: Procedimentos – Verificação do local de ocorrência para afastar indícios de crime / Identificação de testemunhas e relato dos acontecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Morte sem assistência médica: Procedimentos em caso de entrega do corpo à família / Procedimentos em caso de transporte do corpo até unidade médica hospitalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Morte sem assistência médica: Expediente – Auto de declarações, auto de arrolamento dos bens do falecido, verificação de óbito e certificado de óbito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Morte sem assistência médica: Mencionar autorização telefónica do Procurador de Turno para remoção do corpo e envio de email para o mesmo a comunicar a remoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Realizar pelo menos uma participação de morte sem assistência médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acidente de trabalho: Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acidentes de viação: Acidente só com danos / Acidentes com Feridos / Acidentes com mortes / Acidente com fuga – Procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acidentes: Cuidados aos feridos – Primeiros socorros, solicitar emergência médica e resposta em caso de incêndio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Controlo do trânsito e da multidão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 5**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 2</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 5</b>	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

**Objetivos para a Semana 5**

- Gestão do local do crime
- Roubo
- Furto em residência
- Furto de viatura /Furto em interior de viatura
- Furto por carteirista
- Furto em estabelecimento comercial
- Acionar Equipas de Investigação e Identificação Judiciária (EIJ)
- Estrangeiros

**Rever: Roubo, Furtos, Estrangeiros**

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Roubo por Esticção / Outros Roubos: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Furto em residência: Abordagem ao local a fim de garantir a segurança / Contatar proprietário / Preservar o local / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Furto em interior de viatura/ Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Furto de Viatura / Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Furto por carteirista / Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Furto em estabelecimento comercial: Distinção entre o furto simples e qualificado / Procedimentos / Quando há lugar à detenção / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Notificação para preservação de imagens – quando se aplica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acionamento das EIJ – casos em que se aplicam e explicar que não é o agente no local que verifica se existe viabilidade ou não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com uma situação de roubo e respetivo expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com uma situação de furto em residência em que seja necessário acionar EIJ, bem como o respetivo expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com uma situação de furto em viatura e furto em interior de viatura, bem como o respetivo expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com uma situação de furto por carteirista, bem como o respetivo expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com uma situação de furto em estabelecimento comercial, bem como o respetivo expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_



*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 6**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA - \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 2</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 6</b>	
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.			

**Objetivos para a Semana 6**

- Equipas de Proximidade e Apoio à Vítima (EPAV)
- Equipas do Programa Escola Segura (EPES)
- Menores
- Estupefacientes

**Rever:** Lei tutelar educativa, Lei de Proteção de Crianças e jovens em risco, Legislação sobre estupefacientes

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Acompanhar pelo menos um turno de serviço das EPAV – verificar o trabalho diário que eles fazem e tomar contato com a realidade do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acompanhar pelo menos um turno de serviço das EPES – verificar o trabalho diário que eles fazem e tomar contato com a realidade do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menores: Menores vítimas de Crime / Menores a cometer atos tipificados como crime / Comportamentos Inadequados por parte de menores / Menores a consumir estupefacientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Situações criminais em que menores juntamente com adultos cometem atos tipificados como crime na Lei Penal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menores – Expediente SEI: Procedimentos relativos à LTE e não abrangidos pela LTE (p.e. não associar menores como suspeitos, quando elaborar mais que uma peça de expediente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menores em risco: procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sinalização de menores à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Termo de Entrega de menor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Retirada de menor - procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com pelo menos 3 situações envolvendo menores, se possível uma delas que se traduza na elaboração de uma Participação por Fatos Ilícitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estupefacientes: quantidades que a lei qualifica como consumo / Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estupefacientes – Expediente: Apreensão, Guia de Entrega ao local de teste, Teste Rápido, ter atenção ao SEI em escolher a opção relativa ao estupefaciente, Modelos A e B.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomar contato com duas ocorrências envolvendo estupefacientes, se possível uma situação criminal e outra não-criminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_



*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 7**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 2</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 7</b>	
<small>INSTRUÇÕES: O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registando a data do encontro semanal.</small>			

Objetivos para a Semana 7

- Armas e explosivos
- Secção de notificações e mandados
- Alarmes

Rever: Lei das Armas, Alarmes

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Armas e explosivos: Procedimentos / Expediente / Destino das armas apreendidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crimes cometidos com armas – Procedimentos: Casos em que se é necessário contactar a Polícia Judiciária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crimes cometidos com armas: Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ocorrências a envolver armas ou explosivos: Procedimentos – perimetros, acionar Unidade Especial de Polícia / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Situação de Cidadão Armado Barricado / Situação de suspeito a disparar sobre pessoas – Distinção entre procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Relatório de utilização de meios coercivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Criar cenários hipotéticos envolvendo situações com armas de fogo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verificar expediente relacionado com posse de armas ilegais ou situações envolvendo armas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Secção de notificações e mandados: Passar pelo menos um turno com elementos da secção. Aprender sobre o trabalho diário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Realizar pelo menos três notificações de origem diversa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Realizar pelo menos um mandado de detenção com os elementos da secção de notificações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acompanhar pelo menos uma vez o serviço exterior dos elementos das notificações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alarmes: Procedimentos – cuidados a ter na abordagem, acreditar sempre que a ameaça é real / Falso Alarme / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 8**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA - \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
Fase: 3		Supervisor:	
Início:	Fim:	Semana- 8	
<small>INSTRUÇÕES: O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registando a data do encontro semanal.</small>			

Objetivos para a Semana 8

- Animais
- Incêndios
- Regulação de poder paternal
- Secretaria da Esquadra

Rever: Leis sobre animais, Incêndios, Queimadas e Fogueiras

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Animais: Crimes de maus tratos e abandono de animais / Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Animais: Contraordenações relativas a animais de companhia / Cães de raça potencialmente perigosa / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Animais – Mordedura de canídeo: Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Animais atropelados na via pública: Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acompanhar pelo menos duas ocorrências envolvendo animais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incêndios urbanos: Abordagem do local / Socorro de vítimas /Perímetros / Procurar indícios de crime / Casos em que é necessário o contato com a Polícia Judiciária / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Procurar dentro dos possíveis ter contato com os Bombeiros locais para obter indicações de procedimentos básicos em caso de incêndio durante um turno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incêndios em mato e Incêndios florestais: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Queimadas e Fogueiras: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Regulação de poder paternal: Procedimentos – verificação do incumprimento, ata da decisão do tribunal, verificar estado do menor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crime de subtração de menor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Secretaria: Contato com o serviço elaborado pela secretaria diariamente – relatórios, escalas, registo do expediente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Passar pelo menos um turno na secretaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

**SEMANA 9**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA – \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>		<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 3</b>		<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 9</b>	
<small>INSTRUÇÕES: O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registrando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registrando a data do encontro semanal.</small>			

Objetivos para a Semana 9

- Graduado de serviço
- Estabelecimentos comerciais
- Burlas
- Crimes informáticos
- Extravio / Achado

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Graduado de serviço: Contato com o serviço realizado / Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Realizar pelo menos dois turnos de Graduado de Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Extravio / Achado: Procedimentos / Expediente / SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crimes Informáticos: Procedimentos / Expediente /SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Burlas: Procedimentos / Expediente /SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Registrar, se possível, uma denúncia de crimes informáticos, uma denúncia de burla, uma participação de extravio e uma participação de achado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Efetuar uma Denúncia/Relato no SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Transmitir 2 ocorrências via rádio que foram recebidas através do telefone da esquadra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estabelecimentos: Tomar contato com o serviço dos elementos das brigadas de fiscalização policial (BFP) durante pelo menos 2 turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Saber realizar uma fiscalização básica de um estabelecimento: Listas que devem estar afixados, horários de funcionamento, licença de música e karaoke / Expediente / SEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fiscalização de estabelecimentos: determinação para encerrar o estabelecimento por estar a laborar fora do horário autorizado / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fiscalização de estabelecimentos: Notificação indicando que no estabelecimento ocorria uma situação de tráfico ou consumo de estupefacientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fiscalização de estabelecimentos – Menores a consumirem bebidas alcoólicas: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_



***O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer***

**SEMANA 10**



**Programa de Treinos Semanal**

COMANDO \_\_\_\_\_

DIVISÃO - \_\_\_\_\_

ESQUADRA - \_\_\_\_\_

<b>Agente em Avaliação:</b>	<b>Tutor:</b>	
<b>Fase: 3</b>	<b>Supervisor:</b>	
<b>Início:</b>	<b>Fim:</b>	<b>Semana- 10</b>
<b>INSTRUÇÕES:</b> O Tutor verifica e aponta à medida que as tarefas vão sendo completadas, registando a data em que todas as tarefas foram completadas. R – se foi realizado realmente; V – se apenas foi realizado verbalmente. No fim, o tutor e o estagiário assinam, reconhecendo que o treino foi ministrado e ultrapassado. De seguida o supervisor revê e assina, registando a data do encontro semanal.		

**Objetivos para a Semana 10**

- Desaparecimentos / Aparecimentos
- Idosos em risco
- Penhoras
- Aberturas de porta
- Roturas de água / Falhas nos semáforos / Falhas de energia / Buracos na Estrada / Má sinalização
- Condução

Data de realização	Item ou tarefa	R	V
	Desaparecimentos / Aparecimentos: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Idosos em risco: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Penhoras: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cidadão embriagado / Cidadão agressivo - Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aberturas de porta: Procedimentos/ Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Roturas de água: Procedimentos / Expediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Buracos na estrada / Má sinalização: Procedimentos – informações para as entidades responsáveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falhas nos semáforos / Falhas de energia: Procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se possível contactar com uma situação de desaparecimento, idoso em risco, penhora, abertura de porta e rotura de água ou verificar expediente relacionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Condução: Se o estagiário pretender ser condutor e tiver experiência, pode assumir a posição de condutor durante pelo menos 2 turnos para testar a sua habilidade de condução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconheço ter recebido treino nas áreas listadas; e percebo que ao assinar abaixo significa que tenho consigo realizar efetivamente as tarefas acima listadas.

Estagiário \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ Data do Encontro Semanal: \_\_\_\_\_

**ANEXOS**

## **Anexos**

**Anexo A:** Modelo de Relatório de Observação Diário do Programa FTO

**Anexo B:** Modelo de Relatório de Observação Semanal do Programa FTO

**Anexo A:** Modelo de Relatório de Observação Diário do Programa FTO

---

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

**SAMPLE – FTEP - DAILY OBSERVATION REPORT [DOR]**

NAME OF AGENCY \_\_\_\_\_

FTO: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_ SHIFT: \_\_\_\_\_

TRAINEE: \_\_\_\_\_ FTEP PHASE: \_\_\_\_\_ TOTAL HOURS: \_\_\_\_\_

ASSIGNMENT/REASON FOR NO EVALUATION: \_\_\_\_\_

RATING SCALE

CATEGORY	NOT MEET AGENCY STANDARDS		MEETS AGENCY STANDARDS				SUPERIOR		N.O.	N.R.T.*
	1	2	3	4	5	6	7			
1. General Appearance										
2. Preparation for Duty										
3. Professional Demeanor/Bearing										
4. Knowledge of Agency Policy /Procedure: Verbal/Written/ Simulation Testing FTEP Performance										
5. Knowledge of Criminal Laws: Verbal/Written/Simulation Testing FTEP Performance										
6. Knowledge of Local Laws: Verbal/Written/Simulation Testing FTEP Performance										
7. Knowledge of Motor Vehicle Law: Verbal/Written/Simulation Testing FTEP Performance										
8. Knowledge of Criminal Procedure: Verbal/Written/Simulation Testing FTEP Performance										
9. Demonstrates Proper Writing Ability: Agency Reports/Forms Charging Documents										
10. Demonstrates Proper Use of Radio: Uses Appropriate Codes Listens and Comprehends Articulates Clearly										
11. Demonstrates Proper Use of Computer										
12. Demonstrates Proper Driving Skills: Normal Conditions Under Stress										
13. Demonstrates Proper Response To Calls										
14. Demonstrates Appropriate Officer Safety Skills										
15. Demonstrates Self-Control under Stress										
16. Demonstrates Proper Use of Force Skills										
17. Demonstrates Proper Judgment under Stress										
18. Demonstrates Problem Solving Skills										
19. Initiates Appropriate Field Activity										
20. Demonstrates Proper Interview Techniques										
21. Demonstrates Proper Interrogation Techniques										
22. Demonstrates Proper Investigative Techniques										
23. Demonstrates Proper Handling of Evidence										
24. Demonstrates Proper Traffic Control Skills										
25. Demonstrates Ability to Control Conflict										
26 Demonstrates Knowledge of Juvenile Procedures										

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

**RATING SCALE**

<u>CATEGORY</u>	NOT MEET AGENCY STANDARDS		MEETS AGENCY STANDARDS				SUPERIOR		N.O.	N.R.T.*
	1	2	3	4	5	6	7			
27. Demonstrates Proper Handling of Evidence										
28. Applies Philosophy of Community Policing										
29. Demonstrates Proper Interpersonal Skills: With other law enforcement personnel With community members/public in general With different ethnic/cultural/social persons										
30. Interacts Appropriately with Disabled Persons										
31. Interacts Appropriately with Juveniles										
<u>FTEP PARTICIPATION</u>										
32. Demonstrates Willingness to Learn										
33. Accepts Correction Positively										
34. Willingly Participates in Testing/Simulations										
35. Understands Limits of Knowledge & Skills										
36. Follows Directions/Suggestions										

\* [N.R.T. – Not Responding to Training]

MOST SATISFACTORY area of TRAINEE performance: \_\_\_\_\_

LEAST SATISFACTORY area of TRAINEE performance: \_\_\_\_\_

**DOCUMENTATION OF TRAINEE PERFORMANCE/COMMENTS**

CATEGORY #	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OTHER FTO COMMENTS [continue comments on separate page if necessary]     SEE ATTACHMENT

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Trainee Signature: \_\_\_\_\_                      FTO Signature: \_\_\_\_\_  
 [TRAINEE may attach a statement if warranted]

FTO Supervisor Signature: \_\_\_\_\_

FTEP Coordinator Signature: \_\_\_\_\_

FONTE: Maryland Police and Correctional Training Commissions.

## *O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

### **SAMPLE - Standardized Evaluation Guidelines [SEGs]**

The following numerical scale values should be utilized when rating a TRAINEE in each of the performance categories/areas on the Daily Observation Report (DOR). The scale has been established numerically from (1), which denotes unacceptable performance, to (7), which denotes superior performance. A TRAINEE who attains a rating of 4 has demonstrated performance that meets minimum performance standards of the [NAME OF AGENCY]. The use of the standardized rating system provides for consistent evaluations among FTOs.

Below are explanations for each numerical rating used on the DOR:

#### **NOT MEET AGENCY STANDARDS:**

- (1) **Extensive and detailed training COMPULSORY.** TRAINEE is unable to demonstrate the ability to perform in this category. Extensive and detailed remedial training including testing/practical exercises is necessary and should be followed by close supervision.
- (2) **Detailed training REQUIRED.** TRAINEE has demonstrated a limited ability to perform in this category. Training with testing is required to improve the TRAINEE'S ability to perform in this area. Close supervision following the training is required.
- (3) **Additional training is necessary.** TRAINEE has demonstrated performance that nearly meets agency standards and has shown the ability to perform in this area. Additional training and experience should increase the ability to perform at a level that meets the agency's minimum standards of performance. Close supervision is appropriate.

#### **MEETS AGENCY STANDARDS:**

- (4) **Additional training would be beneficial but is not necessary; supervision is still needed to ensure that the task is performed satisfactorily.** TRAINEE is able to perform in the area at a level that minimally meets agency standards. Hands-on supervision would most likely increase the TRAINEE'S confidence and improve performance ability. At this level the TRAINEE is able to function on his/her own.
- (5) **Additional supervision sometimes necessary.** TRAINEE is able to perform in this area/category in a confident and/or professional manner. Supervision is not necessary while the task is being completed but would be beneficial for specific, identifiable areas of performance. Debriefing of task with TRAINEE would still be beneficial. At this level the TRAINEE is able to function on his/her own.
- (6) **Additional supervision is optional.** TRAINEE is able to perform in this category/area in a confident and professional manner and has demonstrated the need for very limited supervision or no direct supervision while task is being completed. TRAINEE may still benefit from debriefing of task. At this level the TRAINEE has demonstrated the ability to function well on his/her own.

#### **SUPERIOR:**

- (7) **No additional training or supervision necessary.** TRAINEE is able to perform in this category in a confident and professional manner with no demonstrated need for additional training or direct supervision.

#### **EXAMPLE – EVALUATION OF CATEGORY/AREA USING STANDARD EVALUATION GUIDELINES (SEGs):**

##### **APPEARANCE:**

##### **1. General Appearance - Evaluates physical appearance, dress, demeanor and equipment.**

- (1-2-3) **Does Not Meet Agency Standards** – overweight (in comparison to hiring standard); dirty/un-shined shoes/boots and wrinkled uniform; uniform fits poorly or is improperly worn; hair not neatly groomed or in violation of police department regulation; dirty weapon or equipment; equipment is missing or inoperative; displays unauthorized/inappropriate accoutrements on uniform; offensive body odor or breath.
- (4-5-6) **Meets agency standards** – uniform neat and clean and is properly worn; weapon, leather gear and equipment are clean and operative; hair is within regulations; brass and other uniform accoutrements are polished and worn properly; shoes/boots are shined.
- (7) **Superior** – uniform is immaculate and tailored; leather gear is shined; shoes/boots are spit shined; projects command bearing.

**Anexo B:** Modelo de Relatório de Observação Semanal do Programa FTO

---

*O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer*

---

**SAMPLE – SUPERVISOR’S WEEKLY OBSERVATION REPORT [SWOR]**

**[NAME OF AGENCY]**

FTEP - Supervisor’s Weekly Observation Report [SWOR]

TRAINEE NAME:	BADGE/ID #:	Supervisor Name:	BADGE/ID #:
---------------	-------------	------------------	-------------

DATE: \_\_\_\_\_ FTEP PHASE: \_\_\_\_\_ WEEK #: \_\_\_\_\_ SHIFT WORKED: \_\_\_\_\_

***MOST*** SATISFACTORY area of TRAINEE performance: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REASON/INCIDENT-PERFORMANCE OBSERVED:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***LEAST*** SATISFACTORY area of TRAINEE performance: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REASON/INCIDENT-PERFORMANCE OBSERVED:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Has the TRAINEE been counseled on his/her deficiency(ies)?  YES  NO

Has the TRAINEE received remedial training for this deficiency(ies)?  YES  NO

If YES, describe the training and the results (attach additional pages if necessary):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Based on my observations of the TRAINEE’s performance I believe the TRAINEE is making sufficient progress in FTEP and is on schedule to be released from FTEP on schedule.  YES  NO

**[USE BACK OF FORM TO PROVIDE ADDITIONAL OBSERVATIONS/COMMENTS]**

\_\_\_\_\_  
(TRAINEE SIGNATURE)  
[USE BACK OF FORM FOR TRAINEE COMMENTS]

\_\_\_\_\_  
(Supervisor Signature)