



## **ACADEMIA MILITAR**

# **Avaliação da Transferência de Aprendizagens: Estudo de caso dos cursos CEPOL de *Mentoring, Monitoring and Advising* organizados pela GNR**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR Daniel Filipe Marques da Costa

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

**Coorientador:** Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR António Mário Leal Gouveia

**Coorientador:** Capitão de Infantaria da GNR Rui Valente Cipriano Alfaró Pereira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança**

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

**Lisboa, setembro de 2017**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **Avaliação da Transferência de Aprendizagens: Estudo de caso dos cursos CEPOL de *Mentoring, Monitoring and Advising* organizados pela GNR**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR Daniel Filipe Marques da Costa

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

**Coorientador:** Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR António Mário Leal Gouveia

**Coorientador:** Capitão de Infantaria da GNR Rui Valente Cipriano Alfaró Pereira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança**

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

**Lisboa, setembro de 2017**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família,  
a quem devo tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio de diversas individualidades, a quem, publicamente, quero agradecer.

Não atribuindo maior ou menor relevância pela ordem de agradecimentos, gostaria de agradecer à minha orientadora, Sr.<sup>a</sup> Professora Doutora Manuela Sarmento, pela sua exemplar orientação, pela dedicação e pelo apoio que me prestou inúmeras vezes, em detrimento das suas responsabilidades pessoais e profissionais. Relevo ainda o seu profissionalismo, a sua capacidade de transmissão do conhecimento e a sincera preocupação com os seus discentes. Deste modo, e considerando os demais atributos, revelou-se um pilar essencial nesta investigação.

Ao meu coorientador, o Sr. Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR António Gouveia, pela atenção, disponibilidade e conhecimentos transmitidos, considerados essenciais para concluir esta árdua tarefa com sucesso. O seu auxílio foi preponderante para o desenvolvimento da investigação.

Ao meu coorientador, o Sr. Capitão de Infantaria da GNR Rui Pereira, a quem devo o meu profundo agradecimento pela colaboração, pelo sentido de dever e pelo seu espírito crítico ao longo da investigação, ajudando a enriquecê-la com a sua experiência na área.

A S. Ex.<sup>a</sup> o Major-General Rui Moura, ao Sr. Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Paulo Oliveira, ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria da GNR João Silva, ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria da GNR António Marques, ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Paulo Silvério, ao Sr. Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR Carlos Almeida e ao Sr. Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Marco Pinto, pela pronta disponibilidade que manifestaram e pelo notável contributo que prestaram nesta investigação.

Ao Diretor dos Cursos da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Gonçalo Carvalho, pelo apoio e preocupação constantes, pelo profissionalismo e pelo zelo que dedicou aos seus Alunos.

A todos o meu sincero OBRIGADO.

Daniel Costa

## RESUMO

A expansão generalizada da formação está ligada ao pressuposto de que esta melhora não só o desempenho dos trabalhadores, como também das organizações a que pertencem. Contudo, no que concerne à avaliação dos efeitos reais da formação, além de escassa, esta não permite sustentar a crença referida.

Neste sentido, a presente investigação tem como principal objetivo identificar de que forma pode a Guarda Nacional Republicana potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos de *Mentoring, Monitoring and Advising* da Agência da União Europeia para a Formação Policial, organizados pela Instituição.

Esta investigação procurou a recolha de informação adequada, tendo-se adotado uma estratégia de investigação mista para viabilizar a compreensão do fenómeno em estudo. Esta foi materializada a partir da análise documental, de um inquérito por questionário e de uma entrevista semiestruturada cujos dados foram objeto de análise de conteúdo.

Como resultado principal destaca-se que avaliação dos efeitos de uma determinada ação de formação exige uma adequada articulação entre a avaliação interna e externa da mesma. Neste contexto, atendendo às fragilidades do atual modelo de avaliação e apesar de se ter verificado que a Guarda Nacional Republicana se encontra desperta para esta problemática, os resultados obtidos vêm reforçar a necessidade de serem adotados mecanismos internos no sentido de potenciar a transferência de aprendizagens.

Conclui-se ainda que é com base nos resultados dessa avaliação que os responsáveis pela formação terão possibilidade de identificar os campos de atuação prioritários e desta forma melhorar a gestão e partilha do conhecimento considerado estrategicamente relevante para a Instituição, de uma forma integrada.

**Palavras-Chave:** Avaliação; CEPOL; Formação; Guarda Nacional Republicana; Transferência de Aprendizagens.

## ABSTRACT

The widespread expansion of training relates to the assumption that it will improve not only the performance of the workers, but also of the organizations to which they belong. However, regarding the assessment of the actual effects of training, besides scarce, it does not support that belief.

In this sense, the main objective of the present investigation is to identify how the Guarda Nacional Republicana can promote the transfer of the learning acquired by its military in the courses of Mentoring, Monitoring and Advising of the European Union Agency for Law Enforcement Training, organized by the same Institution.

This research sought to collect adequate information, by adopting a mixed research strategy to enable an understanding of the phenomenon under study. This was materialized from a desk research, a questionnaire survey and by a semi-structured interview, whose data were subject to content analysis.

As a main result, it is highlighted that the evaluation of the effects of a given training action requires proper coordination between internal and external training evaluation. Then, given the shortcomings of the current evaluation model and even though the Guarda Nacional Republicana is aware of this problem, the results reinforce the need to adopt their own mechanisms in order to promote the transfer of learning.

It is also concluded that it is based on the results of this evaluation that those responsible for training will have the possibility to identify the priority actions to take, and thus improve the management and sharing of knowledge thought strategically relevant, in an integrated way.

**Keywords:** Evaluation; CEPOL; Training; Guarda Nacional Republicana; Transfer of Learning.

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MODELO HIERÁRQUICO DA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO ...</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Avaliação da formação .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Modelo de avaliação da formação .....</b>	<b>6</b>
1.3.1. Nível 1 – Avaliação das reações .....	7
1.3.2. Nível 2 – Avaliação das aprendizagens .....	7
1.3.3. Nível 3 – Avaliação dos comportamentos .....	8
1.3.4. Nível 4 – Avaliação dos resultados .....	8
<b>CAPÍTULO 2. AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Introdução .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. A transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Design da formação.....	11
2.2.2. As características dos formandos .....	12

2.2.3. O ambiente de trabalho .....	13
<b>CAPÍTULO 3. A FORMAÇÃO CEPOL E A SUA AVALIAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
3.1. Introdução .....	14
3.2. A Agência da UE para a Formação Policial .....	14
3.3. A formação na CEPOL .....	15
3.3.1. O contributo da GNR para a formação CEPOL.....	17
3.4. Metodologia de avaliação formativa .....	18
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS .....</b>	<b>20</b>
4.1. Introdução .....	20
4.2. Percorso de investigação .....	20
4.3. Procedimento, técnicas e materiais utilizados .....	21
4.3.1. Entrevista.....	22
4.3.2. Inquérito por questionário .....	23
4.3.3. Análise documental .....	24
4.4. Contexto de observação.....	24
4.5. Amostragem: composição e justificação .....	25
4.6. Procedimentos e técnicas de tratamento e análise de dados .....	26
<b>CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
5.1. Introdução .....	27
5.2. Análise documental.....	27
5.2.1. Conclusão da análise documental .....	29
5.3. Análise das entrevistas.....	29
5.3.1. Conclusão da análise das entrevistas.....	32
5.4. Análise dos inquéritos por questionário .....	33
5.4.1. Análise da fiabilidade do questionário .....	34
5.4.2. Análise dos resultados.....	34

5.4.2.1. Parte I – Caracterização sociodemográfica .....	35
5.4.2.2. Parte II – Benefícios da formação CEPOL para o formando .....	35
5.4.2.3. Parte III – Benefícios da formação CEPOL para a Instituição .....	37
5.4.2.4. Parte IV – Transferência de aprendizagens com terceiros .....	39
5.4.2.5. Parte V – Fatores potenciadores da transferência de aprendizagens.....	41
5.4.3. Conclusão da análise dos questionários .....	44
<b>5.5. Verificação das hipóteses.....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE.....</b>	<b>I</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>II</b>
<b>APÊNDICE C – GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>III</b>
<b>APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>V</b>
<b>APÊNDICE F – DIMENSÕES EM ANÁLISE NOS QUESTIONÁRIOS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>APÊNDICE G – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>IX</b>
<b>APÊNDICE H – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE REACÇÃO À FORMAÇÃO.....</b>	<b>XIV</b>
<b>APÊNDICE I – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>XV</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Modelo de avaliação Kirkpatrick.....	6
Figura n.º 2 – Modelo de análise da transferência da formação.....	10
Figura n.º 3 – Perfil dos níveis de concordância das categorias avaliadas nos relatórios. ..	28
Figura n.º 4 – Perfil de concordância das respostas à Parte II do inquérito. ....	35
Figura n.º 5 – Perfil de relevância das respostas à Parte II do inquérito. ....	36
Figura n.º 6 – Frequência das respostas à questão 9 “Coopero mais internacionalmente” pelas Unidades atuais.....	37
Figura n.º 7 – Perfil de concordância das respostas à Parte III do inquérito. ....	37
Figura n.º 8 – Perfil de relevância das respostas à Parte III do inquérito. ....	38
Figura n.º 9 – Frequência das respostas às questões 14 e 15, pelas Unidades atuais. ....	38
Figura n.º 10 – Perfil de concordância das respostas à Parte III do inquérito. ....	39
Figura n.º 12 – Frequência das respostas à questão 18 “Partilhei os meus apontamentos e os documentos disponibilizados pela CEPOL” pelas Unidades atuais.....	39
Figura n.º 13 – Frequência das respostas à questão 19 “Partilhei o que aprendi com o meu superior” pelas Unidades atuais.....	40
Figura n.º 14 – Frequência das respostas à questão 20 “Partilhei o que aprendi com os meus subordinados” pelas Unidades atuais. ....	40
Figura n.º 15 – Frequência das respostas à questão 21 “Elaborei um relatório para a GNR” pelas Unidades atuais.....	40
Figura n.º 16 – Frequência das respostas à questão 22 “Fiz uma apresentação com os conteúdos adquiridos na formação” pelas Unidades atuais.....	41
Figura n.º 17 – Perfil de concordância das respostas à Parte V do inquérito. ....	42
Figura n.º 18 – Perfil de relevância das respostas à Parte V do inquérito. ....	43
Figura n.º 19 – Guião de entrevista. ....	III
Figura n.º 20 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (1/5).....	IX
Figura n.º 21 – N.º de formandos por curso. ....	XV
Figura n.º 22 – Unidade atual. ....	XV
Figura n.º 23 – Unidade à época da nomeação. ....	XV
Figura n.º 24 – Subcategoria a que pertencem. ....	XV
Figura n.º 25 – Arma ou serviço a que pertencem.....	XV

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Atividades organizadas pela GNR no âmbito dos cursos CEPOL.....	17
Quadro n.º 2 – Metodologia de avaliação adotada pela CEPOL.....	18
Quadro n.º 3 – Caracterização dos entrevistados. ....	24
Quadro n.º 4 – Matriz explicativa dos níveis de resposta aos relatórios. ....	27
Quadro n.º 5 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas tipo II.....	29
Quadro n.º 6 – Matriz explicativa dos níveis de respostas dos inquiridos. ....	34
Quadro n.º 7 – Modelo de análise.....	I
Quadro n.º 8 – Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	IV
Quadro n.º 9 – Matriz das unidades de contexto e de registo.....	V
Quadro n.º 10 – Distribuição das questões da Parte V do questionário por fatores. ....	VIII
Quadro n.º 11 – Compilação dos resultados dos relatórios de reação à formação MMA de 2013 a 2016. ....	XIV
Quadro n.º 12 – Parte II – Benefícios da formação para o formando.....	XVI
Quadro n.º 13 – Parte III – Benefícios da formação para a Instituição. ....	XVI
Quadro n.º 14 – Parte IV – Transferência de aprendizagens com terceiros. ....	XVI
Quadro n.º 15 – Parte V – Fatores potenciadores da transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho.....	XVII

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Níveis e intervenientes na avaliação da formação.....	5
Tabela n.º 2 – Verificação das hipóteses. ....	45

## LISTA DE APÊNDICES

<b>Apêndice A</b>	Modelo de análise
<b>Apêndice B</b>	Carta de apresentação
<b>Apêndice C</b>	Guião de entrevista
<b>Apêndice D</b>	Codificação das entrevistas
<b>Apêndice E</b>	Análise de conteúdo das entrevistas
<b>Apêndice F</b>	Dimensões em análise nos questionários
<b>Apêndice G</b>	Inquérito por questionário
<b>Apêndice H</b>	Análise dos relatórios de reação à formação
<b>Apêndice I</b>	Análise do inquérito por questionário

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>AEP</b>	Academia Europeia de Polícia
<b>AHGNR</b>	Arquivo Histórico da Guarda Nacional Republicana
<b>Art.º</b>	Artigo
<b>CAP</b>	Capitão
<b>CAV</b>	Cavalaria
<b>CDF</b>	Comando de Doutrina e Formação
<b>CEPOL</b>	Agência da União Europeia para a Formação Policial
<b>CG</b>	Comando Geral da Guarda Nacional Republicana
<b>CO</b>	Comando Operacional
<b>DHCGNR</b>	Divisão de História e Cultura da Guarda Nacional Republicana
<b>DPERI</b>	Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais
<b>DTSR</b>	Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária
<b>E</b>	Entrevistado
<b>e.g.</b>	Por exemplo
<b>EG</b>	Escola da Guarda
<b>EM</b>	Estados-Membros
<b>GEACEPOL</b>	Gabinete de Estudos e Assessoria CEPOL
<b>GIC</b>	Grupo de Intervenção Cinotécnico
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>H</b>	Hipótese
<b>i. e.</b>	Isto é
<b>INF</b>	Infantaria
<b>LMS</b>	<i>Learning Management System</i>
<b>Max.</b>	Máximo
<b>MGen</b>	Major-General
<b>Min.</b>	Mínimo
<b>MMA</b>	<i>Mentoring, Monitoring and Advising</i>
<b>N.º</b>	Número
<b>NATO</b>	Organização do Tratado Atlântico Norte
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente

<b>PD</b>	Pergunta derivada
<b>PPI</b>	Pergunta de partida da investigação
<b>RCFTIA</b>	Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada
<b>SGG</b>	Secretaria Geral da Guarda
<b>SOITRP</b>	Secção de Operações, Informações, Treino e Relações Públicas
<b>SPSS</b>	<i>IBM Statistical Package for the Social Sciences 24</i>
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>UEn</b>	Unidade de enumeração
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UI</b>	Unidade de Intervenção
<b>UNCEPOL</b>	Unidade Nacional CEPOL
<b>UR</b>	Unidade de registo

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\alpha$	<i>Alpha de Cronbach</i>
$\sigma$	Desvio padrão
$\%^{-}$	Percentagem negativa
$\%^{+}$	Percentagem positiva
$\geq$	Maior ou igual
$\mu$	Média

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge no âmbito da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Esta investigação visa dar cumprimento ao disposto legal em vigor para o ensino superior universitário, no qual se insere a Academia Militar, tendo por objetivo aplicar conhecimentos em contexto alargado e multidisciplinar, estimular a criatividade, iniciativa e autonomia, tendo por base a metodologia científica (AM, 2015).

O tema está subordinado ao título: “Avaliação da Transferência de Aprendizagens: Estudo de caso dos cursos CEPOL de *Mentoring, Monitoring and Advising* organizados pela GNR”, e insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos, designadamente no que concerne ao desenvolvimento do potencial e gestão da formação. A sua escolha deriva da crença de que o melhor ativo estratégico da GNR são os militares que nela servem, pelo que só através de melhor formação é possível reforçar as suas competências profissionais e valores institucionais, contribuindo para a melhoria da eficácia da Instituição.

Neste domínio, tendo em vista consolidar o conhecimento e a doutrina institucional, e capacitar os militares para o exigente exercício de funções, a GNR tem mantido um esforço para garantir “que parte muito significativa dos seus recursos humanos beneficie de ações de formação que possibilitem melhorar a sua performance ao mesmo tempo que lhes confere uma maior valorização profissional e pessoal” (CDF, 2017, p. 13). Contudo, dado que o ambiente de contenção orçamental continua a exigir rigor na seleção das prioridades e dos recursos humanos a qualificar, tem-se tirado partido da cooperação institucional com as diversas entidades que interagem com a GNR no âmbito da formação (GNR, 2017). Destas, destaca-se a crescente colaboração com a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL), através da qual a GNR poderá demonstrar à comunidade europeia o seu profissionalismo e dedicação no âmbito da formação e aprendizagem comum.

Desde 2013 que a GNR se assumiu como Instituição responsável pela organização e planeamento de atividades de aprendizagem, das quais se destaca o curso CEPOL de *Mentoring, Monitoring and Advising* (MMA). Esta atividade visa preparar os participantes para missões de gestão civil de crises, “desenvolvendo competências que facilitem os processos de transição, adaptando o planeamento à cultura e tradições locais” (CEPOL, 2016c, p. 30). Ora, atendendo a que das quinze missões que a União Europeia (UE)

atualmente desenvolve, nove são de cariz civil (Strategic Communications Division, 2016), a formação nestas áreas deve ser preparada “de forma uniforme e que permita a necessária transmissão de valores, semelhantes por todos os participantes nessas missões” (Meyreles, 2015, p. 32). Razão pela qual a rede criada pela CEPOL em muito contribui para a formação e partilha de experiências entre forças europeias (Bessa, 2016).

A GNR tem sido, no contexto das instituições com responsabilidade na segurança interna, “a instituição que mais notoriedade tem tido devido ao mérito e qualidade da sua participação em missões internacionais nos últimos anos” (Guedes & Elias, 2010, p. 212). Com efeito, tal desígnio só pode ser alcançado através do profissionalismo e da preparação prévia do seu efetivo, razão pela qual a formação MMA poderá ser uma aposta profícua.

A expansão generalizada da formação a que se tem assistido nos últimos anos está ligada ao pressuposto de que esta melhora o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, contribui para o aumento da produtividade das organizações (Caetano & Velada, 2007). No entanto, do ponto de vista empírico, a análise dos efeitos reais da formação tem sido escassa e não permite sustentar a crença referida (Velada, 2007). Desta forma, a temática da avaliação da formação, em contexto organizacional, tem surgido como um tema ambíguo no que respeita à sua operacionalização, nomeadamente em relação à avaliação da transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho.

Atentando à importância da mesma para aferir os resultados de uma determinada ação de formação, considera-se de particular importância identificar e avaliar os fatores suscetíveis de influenciar a transferência de aprendizagens. Deste modo, poderá intervir-se mais facilmente para melhorar aqueles que a inibem. Neste sentido, torna-se inteiramente pertinente, quer dos pontos de vista teórico e empírico, quer do ponto de vista prático, avaliar os efeitos do curso CEPOL MMA, ao nível do desempenho dos militares quando estes retomam o seu trabalho regular.

Para a concretização desta finalidade, concebeu-se o **objetivo geral** da presente investigação, que consiste em identificar de que forma pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA, organizados pela Instituição. Por sua vez, para atingir este objetivo, definiram-se objetivos específicos, que consistem em: *a)* Identificar o modelo de avaliação dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR; *b)* Analisar os resultados obtidos pela GNR no que respeita à avaliação desses mesmos cursos; e *c)* Identificar os fatores que potenciam e/ou condicionam os militares da GNR a transferir as aprendizagens que adquirem nos mesmos.

A prossecução dos objetivos implica a formulação de questões cujas respostas contribuam para o esclarecimento da investigação. Assim, levantou-se a seguinte **pergunta de partida da presente investigação**: “Como pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA?” Esta constitui um fio condutor de todo o processo e através da qual “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 44).

O presente trabalho foi estruturado segundo as normas para a redação de trabalhos de investigação publicadas pela Academia Militar (2016). Para o efeito, optou-se por dividi-lo em cinco capítulos, sendo estes precedidos pela introdução e sucedidos pela conclusão.

No Capítulo 1 aborda-se sucintamente a temática da avaliação da formação, com especial ênfase para o modelo mais referido na literatura e mais utilizado na prática profissional, o modelo hierárquico de avaliação enunciado por Kirkpatrick, em 1959.

O Capítulo 2 é inteiramente dedicado a um dos resultados da formação mais relevantes para determinar o sucesso (ou não) de uma ação de formação: a transferência de aprendizagens. Neste capítulo apresenta-se a revisão geral da literatura sobre o tema, bem como os principais fatores associados à transferência, designadamente o design da formação, as características dos formandos e os diferentes aspetos do ambiente de trabalho que podem ter influência direta no processo.

No Capítulo 3 faz-se um enquadramento sobre a formação disponibilizada pela CEPOL bem como a metodologia de avaliação adotada por esta Agência.

No Capítulo 4 apresenta-se a metodologia seguida, reiterando os procedimentos, métodos, técnicas e materiais utilizados. Posteriormente, fundamentam-se as opções seguidas, designadamente quanto ao tipo de abordagem, e expõe-se o modelo de análise.

O Capítulo 5 decorre do trabalho de campo realizado pelo Investigador. Neste capítulo procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, reunindo-se os desideratos mais importantes da abordagem empírica efetuada e verificam-se ou refutam-se as hipóteses levantadas no início da investigação.

# **CAPÍTULO 1.**

## **MODELO HIERÁRQUICO DA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Para uma correta perceção do processo de avaliação da formação seguido ao longo do trabalho, numa primeira fase, aborda-se o conceito de avaliação da formação e as diferentes tipologias que assume. Em seguida, apresenta-se o modelo de avaliação da formação enunciado por Kirkpatrick, escalpelizando os vários níveis que integra, bem como as técnicas predominantemente utilizadas para a avaliação de cada um destes.

### **1.2. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**

De forma a chegar à definição do conceito pretendido, começa-se por minuciar o significado do primeiro termo. A avaliação consiste no ato de avaliar, porém, de acordo com Guerra (2002, pp. 185–186):

“avaliar é sempre comparar com um modelo – medir – e implica uma finalidade operativa que visa corrigir e melhorar. (...) A avaliação, qualquer que seja a diversidade de entendimento e de métodos de execução, tem sido considerada como um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os seus resultados previstos e imprevistos, os seus impactes e os seus custos”.

No âmbito do processo formativo, a avaliação “permite delimitar, obter e fornecer informações úteis relativamente a uma determinada ação de formação recorrendo a padrões de qualidade explícitos ou implícitos” (Exército Português, 2014, p. 2-21).

Definido o primeiro termo, segue-se a abordagem da segunda palavra. Assim sendo, a formação é entendida como um processo:

“global e contínuo que envolve o conjunto de atividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e a promoção de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções” (GNR, 2017, p. 3).

Através da formação pretende-se, designadamente<sup>1</sup>:

- Contribuir para uma melhoria da eficácia da Instituição que dela beneficia;

---

<sup>1</sup> Adaptado do Plano Anual de Formação da Guarda Nacional Republicana (2017, p. 3).

- Desenvolver e qualificar os recursos humanos, modernizar e promover a eficácia e a eficiência do serviço, potenciando as políticas de qualidade e excelência prosseguidas;
- Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais, e comportamentais fornecidos pelo sistema educativo de base;
- Reforçar as competências dos funcionários, garantindo o aprofundamento e a especialização em matérias específicas de modo a acompanharem as rápidas inovações que ocorrem no meio envolvente;
- Promover a realização pessoal, técnico-profissional, física, cultural e moral dos funcionários, conferindo-lhe as competências adequadas para o melhor desempenho das suas funções.

Assim sendo, e tendo em conta os termos anteriormente definidos, a avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional<sup>2</sup>.

De acordo com a Tabela n.º 1, a avaliação da formação pode ser classificada em dois níveis distintos, tendo em conta o momento e local em que é efetuada:

Tabela n.º 1 – Níveis e intervenientes na avaliação da formação.

<b>TIPO DE AVALIAÇÃO</b>	<b>INPUT (Processo)</b>	<b>OUTPUT (Objetivo)</b>
<b>INTERNA</b> (Durante a formação)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação da satisfação (reação dos formandos)</li><li>▪ Avaliação pedagógica (aprendizagem)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qual o grau de satisfação dos formandos relativamente à ação de formação?</li><li>▪ Os objetivos de formação previamente estabelecidos foram alcançados?</li></ul>
<b>EXTERNA</b> (Contexto de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação de comportamentos (processo de transferência)</li><li>▪ Avaliação dos resultados (efeitos/impacto da formação para o desempenho de funções)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Em que medida os ex-formandos utilizam aquilo que aprenderam no desempenho das suas funções?</li><li>▪ Os objetivos de formação estão ajustados às funções que o indivíduo desempenha?</li></ul>

Fonte: Adaptado de Exército Português (2014, p. 2–23).

A avaliação interna, por um lado, “é da responsabilidade do estabelecimento onde é ministrada a formação (...). A avaliação externa compete à estrutura da organização com responsabilidade pela gestão e avaliação da formação” (Exército Português, 2014, p. 2-24).

<sup>2</sup> Vide Goldstein, I. & Ford, J. (2002); e Phillips, J. & Phillips, P. (2016).

A avaliação da formação tem assumido uma importância acrescida no que respeita ao desenvolvimento dos recursos humanos, dado que os níveis de competitividade atuais têm intensificado a pressão para que se demonstre de que forma as formações realizadas contribuem diretamente para o desenvolvimento das organizações (Holton III, 1996).

No entanto, embora a avaliação da formação constitua uma das preocupações atuais de grande parte das organizações, não se trata de uma questão recente, sendo várias as abordagens e os modelos conceptuais que vêm sendo propostos<sup>3</sup>.

### 1.3. MODELO DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

O modelo, ou mais concretamente, a taxonomia<sup>4</sup> que tem sido predominantemente utilizada<sup>5</sup>, seja no mundo empresarial ou no âmbito de investigações, foi enunciada por Kirkpatrick<sup>6</sup>, em 1959. Este apresenta uma sequência lógica do processo de avaliação através da abordagem de quatro níveis, conforme ilustrado na Figura n.º 1.

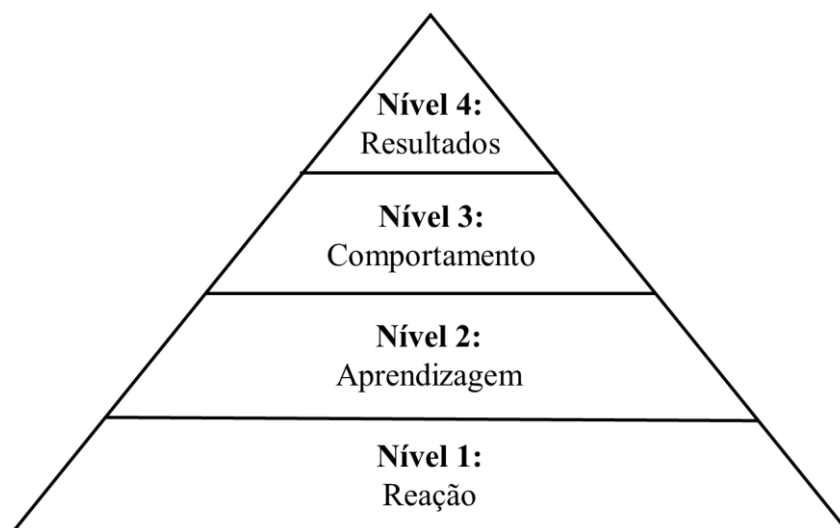


Figura n.º 1 – Modelo de avaliação Kirkpatrick.

Fonte: Adaptado de (Kirkpatrick, 1979, p. 1).

---

<sup>3</sup> Vide Phillips (1991); Kraiger, Ford & Salas (1993); Holton III (2005); e Laing & Andrews (2011).

<sup>4</sup> Segundo Holton III (1996), o modelo de Kirkpatrick deveria ser considerado uma taxonomia, pois trata-se de um simples esquema para organizar e estruturar os resultados da avaliação da formação, sem demonstrar empiricamente qualquer ligação entre eles.

<sup>5</sup> Vide Donovan, Hannigan & Crowe (2001, p. 221); Instituto para a Qualidade na Formação (2006, p. 23); Caetano & Velada (2007, p. 20); e Laing & Andrews (2011, p. 112).

<sup>6</sup> Donald Kirkpatrick, Professor Emérito da Universidade de Wisconsin, foi o criador do modelo de avaliação da formação de quatro níveis, apresentado na sua tese de doutoramento e cujo modelo fora desenvolvido na sua obra “*Evaluating Training Programs*” (1975). Foi também o autor de várias obras literárias, das quais se destacam o “*Transferring Learning to Behavior*” (2005) e o “*Implementing the Four Levels*” (2007).

Este modelo assenta nos seguintes pressupostos:

- Os níveis de avaliação permitem recolher informação distinta, ou seja, o primeiro nível “tenderá a recolher menos informação, quando comparado com os níveis subsequentes” (IQF, 2006, p. 24), pelo que o pretendido será obter informação dos vários níveis;
- Os níveis estão interrelacionados, “sendo que a informação recolhida no primeiro nível assume particular importância no âmbito do segundo nível e assim sucessivamente” (IQF, 2006, p. 24).

### 1.3.1. NÍVEL 1 – AVALIAÇÃO DAS REAÇÕES

O primeiro nível diz respeito à avaliação das reações, ou seja, pretende-se recolher informações sobre a opinião e satisfação dos participantes relativamente a determinados aspetos da formação. Aspetos esses tais como “o tema, o formador, o conteúdo” (Kirkpatrick, 1996, p. 55), “a relevância da mesma para as funções que o formando desempenha” (Phillips & Phillips, 2016, p. 45), entre outros. Trata-se de uma avaliação baseada “nas reações emocionais e opiniões dos participantes no final da formação, e não propriamente em aspetos concretos de aplicação e validação das aprendizagens efetuadas” (Marques, 2007, p. 19).

Esta avaliação pode ser efetuada através de inquéritos anónimos distribuídos aos formandos ou remetidos via *email*, no caso do *e-learning* (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007), e/ou através de discussões em grupo que permitam identificar insatisfações e possíveis ajustes que possam ser eventualmente introduzidos (CID, 2014).

Apesar de consistir apenas no primeiro nível, na prática profissional, a maioria das avaliações realizadas têm-se cingido “na mera recolha do grau de satisfação dos formandos” (Velada, 2007, p. 22). Ora, visto que esta avaliação é mais focada nos processos e condições ambientais, não permite atingir grandes conclusões em relação à real utilidade da ação de formação, i.e., à aprendizagem e posterior mudança de comportamento dos formandos.

### 1.3.2. NÍVEL 2 – AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

O segundo nível deste modelo corresponde à aprendizagem, i.e., ao “conhecimento adquirido pelo formando, o aumento ou melhoria das suas competências, ou a alteração de atitudes como resultado da formação” (Kirkpatrick, 1996, p. 56).

Este nível assenta na avaliação das aprendizagens mais diretamente observáveis, ou seja, as aprendizagens que levam a alterações a nível técnico, comportamental ou procedimental, sem que haja uma verdadeira modificação de atitudes, valores ou esquemas mentais. (Alliger, Tannenbaum, Bennett Jr., Traver & Shotland, 1997).

Os instrumentos utilizados para avaliar a aprendizagem baseiam-se, por norma, em “testes de conhecimentos declarativos” (Alliger et al., 1997, p. 4) que podem ser realizados antes, durante e/ou após a formação, ou através de exercícios mais práticos como, por exemplo, a análise de “modelos mentais” (Kraiger et al., 1993, p. 314). Apesar disso, a maior parte das avaliações “realizam-se imediatamente no final da ação de formação, focando apenas o conhecimento adquirido.” (Warr, 1999, p. 352).

### **1.3.3. NÍVEL 3 – AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS**

O terceiro nível direciona-se para a avaliação do comportamento dos formandos. Esta avaliação tem por objetivo apurar se as aprendizagens (conhecimento, competências e comportamentos) adquiridas durante a formação são deveras aplicadas em contexto real de trabalho, produzindo alterações de desempenho. O termo “comportamento” é empregue como referência à avaliação do desempenho de funções no período pós-formação e tem vindo a ser conceptualizado como transferência de aprendizagens<sup>7</sup>.

A avaliação da transferência de aprendizagens requer planos de análise que permitam comparar o comportamento pré e pós-formação, sendo as técnicas mais utilizadas os questionários, as entrevistas, grelhas de observação dos superiores, relatórios desenvolvidos pelo formando, ou uma combinação destes (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

### **1.3.4. NÍVEL 4 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

Por último, o quarto nível tem que ver com a avaliação dos resultados organizacionais provenientes de uma ação de formação, tais como a “alteração de métodos de trabalho” (Phillips & Phillips, 2016, p. 46), o aumento da qualidade, a maior produtividade, a melhoria do serviço, o aumento de vendas ou a redução de custos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

Esta avaliação assume particular complexidade na sua operacionalização não só devido à dificuldade em estabelecer conexões diretas entre a formação e os resultados obtidos, como no isolamento dos fatores, internos e externos, que afetam o desempenho organizacional, sendo poucos os estudos produzidos neste âmbito (Velada, 2007).

---

<sup>7</sup> Vide Kirkpatrick (1996); Alliger et al. (1997); e Phillips & Phillips (2016).

## **CAPÍTULO 2.**

### **AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo ostenta uma apresentação do conceito de transferência de aprendizagens e da sua relevância para o seio das organizações, seguido da apresentação dos principais fatores a ela associados e que podem ter influência direta na sua concretização.

Esta avaliação pode revelar-se preponderante para as instituições posto que, apesar da aprendizagem de novos conhecimentos, técnicas ou comportamentos em determinada ação de formação ser condição necessária para se efetivar a transferência de aprendizagens, esta não é suficiente, tornando-se imprescindível identificar “as variáveis com potencial para influenciar os resultados alcançados” (Alvarez, Salas & Garofano, 2004, p. 387).

#### **2.2. A TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS PARA O CONTEXTO DE TRABALHO**

A transferência de aprendizagens consiste em aplicar, em contexto de trabalho, os conhecimentos, competências e atitudes aprendidos “e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um certo período de tempo” (Caetano & Miguel, 2007, p. 40).

De acordo com Diogo (2008, p. 27), existem três possibilidades de transferência:

- É positiva, quando da aprendizagem obtida na ação de formação resulta um “desempenho profissional melhorado” do indivíduo;
- É negativa, quando da aprendizagem adquirida na ação de formação resulta um “défice em relação ao desempenho anterior”, ao contrário do esperado; e
- É neutra, “quando não tem efeito no desempenho laboral”, i.e., os resultados da atividade formativa não são observáveis.

Segundo Caetano e Velada (2007, p. 23), “a maioria dos estudos de avaliação da formação têm incidido sobre o primeiro e segundo níveis” da taxonomia apresentada no Capítulo 1. Não obstante, embora estes dois níveis sejam relevantes para o estudo do processo de formação, não permitem fazer deduções acerca dos efeitos da atividade formativa no desempenho profissional dos formandos em contexto de trabalho. Na verdade, o facto de os formandos reagirem positivamente ou terem aprendido muito, não implica que venham a utilizar o que aprenderam. Vejamos o seguinte exemplo: “Um militar que

frequentou uma ação de formação em Folha de Cálculo Excel, tendo ficado satisfeito com a formação e provado ser capaz de utilizar o que aprendeu, não a utiliza em situação real de trabalho” (Gouveia & Rodrigues, 2004, p. 29).

Para as organizações que investem na formação dos seus trabalhadores, além de saberem se os objetivos foram alcançados, em termos de aprendizagem por parte dos formandos, importa avaliar se as aprendizagens são utilizadas em contexto de trabalho. Contribuindo não só para melhorar o desempenho profissional dos mesmos, como das organizações a que pertencem, pois “são precisamente esses efeitos que devem justificar a existência e a conceção da própria formação” (Caetano & Velada, p. 29).

Todavia, não é apenas a avaliação da transferência que está em causa, tornando-se necessário identificar o(s) motivo(s) que conduz(em) ou não a esse resultado, i. e., identificar os fatores que a facilitam ou, pelo contrário, dificultam a sua ocorrência. A aquisição de conhecimentos, competências e atitudes através da formação, só por si, têm pouco valor se não forem aplicados em contexto real de trabalho (Yamhill & McLean, 2001).

Algumas investigações têm estudado separadamente diversos fatores suscetíveis de influenciar a transferência de aprendizagens, porém, “a literatura teórica e empírica mais recente tem sugerido que a transferência está diretamente associada a três fatores fundamentais: o design da formação, as características dos formandos e o ambiente de trabalho” (Caetano & Velada, 2007, p. 24), conforme apresentado na Figura n.º 2.

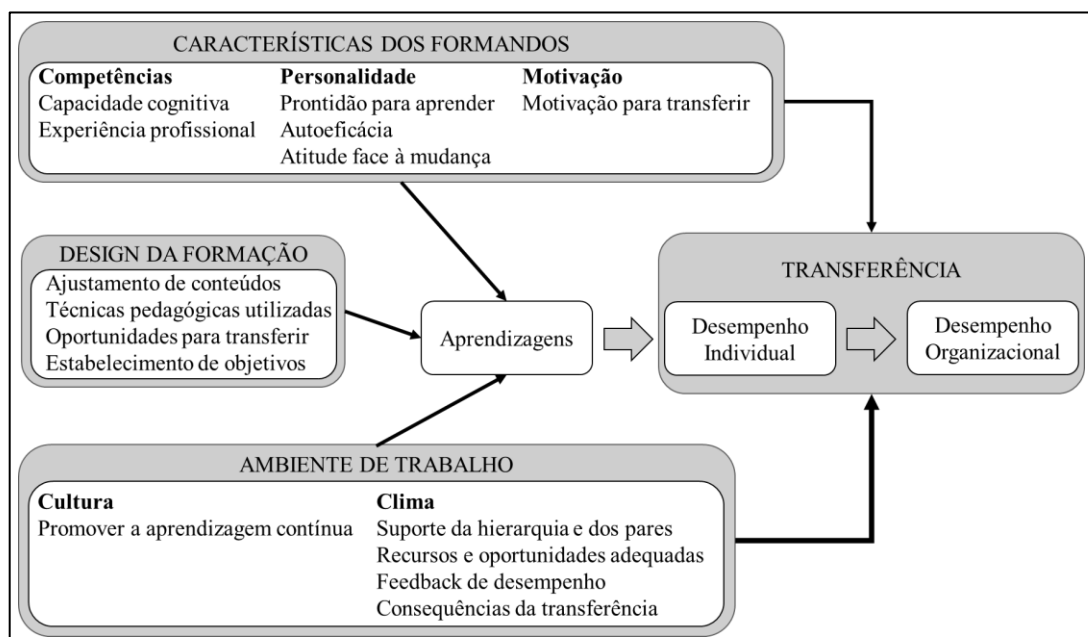


Figura n.º 2 – Modelo de análise da transferência da formação.

Fonte: Baseado em Baldwin & Ford (1988, p. 65), Donovan et al. (2001, p. 225) e Holton III (2005, p. 48).

### 2.2.1. DESIGN DA FORMAÇÃO

Em conformidade com o modelo hierárquico acima descrito, “o papel da conceção da formação tem sido o mais estudado, assim como a sua relação com a aprendizagem dos formandos” (Caetano & Velada, 2007, p. 24). De facto, a forma como a formação se encontra estruturada “contribui de forma significativa para o sucesso de uma ação de formação” (Velada, 2007, p. 36), fornecendo ao formando (ou não) a capacidade de transferir as aprendizagens adquiridas para o local de trabalho.

Um estudo realizado por Bates, Holton, Seyler, e Carvalho (2000) revelou que a validade de conteúdo constitui um preditor significativo da transferência. Nesta perspetiva, é fundamental garantir que os formandos considerem “que os conteúdos estão ajustados às exigências das funções que desempenham” (Holton III, 2005, p. 46), quer em termos de relevância, quer em termos de aprofundamento de conhecimentos.

Importa igualmente referir que a forma como a função é ministrada constitui um fator importante, pois “os modelos e práticas pedagógicas têm que assegurar que os formandos aprendam realmente o que se pretende que aprendam e, nomeadamente, que aprendam a aprender” (Caetano & Velada, 2007, p. 24).

Além do mais, é essencial que a formação seja concebida “de modo a capacitar os formandos para transferirem a aprendizagem da formação para o contexto de trabalho” (Holton III, 2005, p. 46), ou seja, que esta esteja planeada de maneira a que estes fiquem preparados para a transferência. Para tal contribui a estipulação dos objetivos da mesma, pois além de esclarecerem os formandos acerca do estado final pretendido, “promovem o esforço e a persistência no desempenho das suas tarefas” (Gist, Bavetta & Stevens, 1990, p. 519). Se bem que, de acordo com Holton (1996, p. 15) esta “é uma variável difícil de ser medida (...) uma vez que varia consideravelmente em função do conteúdo da formação, de aspetos culturais ou de outros fatores situacionais”.

Ademais, além dos conhecimentos teóricos, é imperioso que no decorrer da formação sejam transmitidos conhecimentos e exemplos concretos quanto à forma de os pôr em prática, pois “um programa de formação que não inclua claramente oportunidades para transferir dificilmente justificará o investimento efetuado pela organização e pelos formandos” (Caetano & Velada, 2007, p. 25).

### 2.2.2. AS CARACTERÍSTICAS DOS FORMANDOS

Os formandos “são seres únicos e singulares que possuem personalidades distintas, (...) diferentes objetivos de vida e de carreira, assim como diferentes níveis de conhecimento e de competências” (Velada, 2007, p. 40). Como tal, existem características individuais que importa ter em consideração quando se tenciona potencializar a transferência de aprendizagens. São estas o nível de competências dos formandos, a personalidade dos mesmos, e a sua motivação face às funções que desempenha (Caetano & Velada, 2007).

Relativamente às competências dos formandos salientam-se a capacidade cognitiva e a experiência profissional. A primeira diz respeito ao “tempo, energia e disponibilidade mental no trabalho para transferir especificamente o que é requerido” (Caetano & Velada, 2007, p. 24). Por outro lado, por experiência profissional entenda-se a antiguidade do indivíduo na organização a que pertence, o cargo que ocupa e o seu nível de proficiência no desempenho dessas funções.

No modelo apresentado por Holton, a personalidade dos indivíduos está diretamente relacionada com o grau de prontidão para aprender e com a autoeficácia. A primeira diz respeito “à medida em que os indivíduos se sentem preparados para iniciar e participar na ação de formação” (Holton III, 2005, p. 45). A segunda é definida como “a crença de um indivíduo de que será capaz de implementar as aprendizagens adquiridas, traduzindo-se numa alteração do seu comportamento” (Holton III, 2005, p. 47). Contudo, Colquitt, LePine e Noe (2000, p. 680) comprovaram ainda a importância da atitude face à mudança, i. e., face ao “esforço e persistência” do formando para implementar, em contexto de trabalho, aquilo que aprendeu.

Ainda, a motivação dos formandos, tanto para aprender como para transferir, é um fator importante e que pode determinar o grau em que estes aplicam as aprendizagens adquiridas em contexto real de trabalho (Axtell et al., 1997). Ora, de acordo com a Teoria das Expectativas<sup>8</sup>, a motivação dos indivíduos será tanto maior quanto mais estes sentirem que “o esforço a realizar irá conduzir à obtenção de resultados organizacionais ou de recompensas individuais” (Parijat & Bagga, 2014, p. 2).

---

<sup>8</sup> A Teoria das Expectativas, formulada por Vroom (1964), atesta que as decisões que tomamos dependem dos resultados que esperamos alcançar através das nossas ações. Assim, essa esperança diz respeito à relação entre um determinado esforço e os efeitos que daí podem resultar (Velada, 2007).

### 2.2.3. O AMBIENTE DE TRABALHO

A literatura sugere que “as características do ambiente pós- formação podem encorajar, desencorajar ou até impossibilitar a aplicação das competências recém-adquiridas em contexto de trabalho” (Richman-Hirsch, 2001, p. 105), quanto mais positivo ou negativo este for, respetivamente. Esse ambiente está relacionado com duas grandes dimensões que podem ter implicações relevantes na transferência da formação: “a cultura organizacional e o clima de transferência” (Caetano & Velada, 2007, p. 27; Velada, 2007, p. 53).

Alguns autores consideram a cultura da organização como uma variável importante para a transferência da formação (e.g., Nunes & Vala, 2000; Cheng & Ho, 2001). Uma organização que promova a aprendizagem contínua terá maior probabilidade de que a formação seja aplicada em contexto de trabalho, uma vez que esta “tem efeitos diretos nos comportamentos pós-formativos” (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995, p. 248).

Para além da cultura organizacional, a literatura também reconhece que “o clima de transferência assume um papel importante na eficácia da formação” (Tracey & Tews, 2005, p. 371), em resultado da aplicação das aprendizagens adquiridas na formação. Por conseguinte, a pesquisa empírica<sup>9</sup> tem apontado que um clima potenciador da transferência de aprendizagens está relacionado com:

- A existência de recursos, humanos e materiais, adequados;
- As oportunidades criadas para que os indivíduos utilizem o que aprenderam;
- A frequência de feedback relativamente ao desempenho dos mesmos;
- O suporte e o apoio tanto dos pares, como do superior hierárquico; e
- A perceção de que haverá consequências positivas para o desempenho dos indivíduos se utilizarem os conteúdos aprendidos na formação.

---

<sup>9</sup> Vide Rouiller & Goldstein (1993, p. 348); Colquitt et al. (2000, p. 381); e Holton III (2005, p. 48).

## **CAPÍTULO 3.**

### **A FORMAÇÃO CEPOL E A SUA AVALIAÇÃO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Para um melhor entendimento da entidade que ministra o curso formativo que se pretende avaliar, surge a necessidade de abordar a CEPOL. Seguidamente, discrimina-se a oferta formativa que esta disponibiliza, as várias tipologias que assume, culminando com uma alusão ao contributo da GNR para a formação CEPOL. Por último, enuncia-se a metodologia de avaliação adotada por esta Agência, e que justifica o alcance dos resultados obtidos através da presente investigação.

#### **3.2. A AGÊNCIA DA UE PARA A FORMAÇÃO POLICIAL**

Na reunião de outubro de 1999, em Tampere, o Conselho Europeu identificou a necessidade de implementar uma Academia Europeia de Polícia (AEP), internacionalmente conhecida por CEPOL, com capacidade para “ministrar formação a oficiais superiores das forças policiais. Criada pela Decisão 2000/820/JAI do Conselho, a CEPOL só viria a ser operacionalizada a 1 de janeiro de 2001” (União Europeia, 2014, p. 18).

A funcionar inicialmente como rede de institutos nacionais de formação já existentes nos Estados-Membros (EM), a CEPOL, enquanto agência da UE, só foi criada pela Decisão 2005/681/JAI do Conselho<sup>10</sup>, posteriormente alterada pelo Regulamento n.º 543/2014<sup>11</sup>.

Mediante o Regulamento da UE 2015/2219<sup>12</sup>, que substitui e revoga a Decisão 2005/681/JAI do Conselho, a CEPOL passou a ser designada como Agência da UE para a Formação Policial. Esta Agência congrega “uma rede de institutos de formação de agentes das autoridades com funções policiais dos Estados-Membros” (Parlamento Europeu e Conselho, 2015, p. 2), a que acrescem os países associados e com estatuto de observador como a Islândia, a Noruega, a Turquia e a Suíça.

---

<sup>10</sup> Decisão 2005/681/JAI do Conselho, de 20 de setembro, que cria a Academia Europeia de Polícia e que revoga a Decisão 2000/820/JAI (União Europeia, 2005).

<sup>11</sup> Regulamento (UE) n.º 543/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de maio, que altera a Decisão 2005/681/JAI do Conselho e entrou em vigor em 29 de maio de 2014, designadamente no que concerne à transferência da sede da CEPOL para Bramshill, no Reino Unido (Parlamento Europeu e Conselho, 2014).

<sup>12</sup> Regulamento (UE) 2015/2219, de 25 de novembro, que cria a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL) e que substitui e revoga a Decisão 2005/681/JAI do Conselho (Parlamento Europeu e Conselho, 2015).

Idealizada enquanto agência da UE determinada em ministrar formação sobre aspetos considerados essenciais para a segurança europeia, no desenvolvimento das suas atividades, a CEPOL visa “simplificar a partilha de conhecimento e de boas práticas, bem como colaborar para o crescimento de uma cultura europeia comum no domínio das áreas de atividade dos serviços policiais da UE” (Bessa, 2016, p. 20).

Para cumprir com as suas atribuições<sup>13</sup>, a CEPOL concede “subvenções aos institutos de formação e de investigação dos EM para realizarem cursos, seminários e conferências” (União Europeia, 2015, p. 3). Por sua vez, estes estabelecem contacto com uma única unidade nacional sediada em cada EM participante. Por exemplo, em Portugal, esta Agência é representada pelos Parceiros Nacionais, que podem ser divididos em três tipos<sup>14</sup>: a) Os que podem beneficiar das atividades formativas CEPOL, ministrá-las e aos quais compete assegurar o funcionamento da Unidade Nacional CEPOL (UNCEPOL)<sup>15</sup>, são estes os três Estabelecimentos de Ensino Policial e os seus Diretores e Comandante<sup>16</sup>; b) Os que podem beneficiar das atividades formativas, ministrá-las, mas que não asseguram a governação da UNCEPOL<sup>17</sup>; e c) Os que apenas podem beneficiar dessas atividades, uma vez que não têm capacidade de as ministrar<sup>18</sup>.

### 3.3. A FORMAÇÃO NA CEPOL

No âmbito da formação policial europeia, a CEPOL elabora, anualmente, um catálogo de formação para o ano posterior à sua concretização, que conta com os contributos dos EM e de outras entidades interessadas em colaborar. Por conseguinte, assegura que as atividades programadas estão devidamente atualizadas e orientadas para dar resposta “às prioridades da União no domínio da segurança interna e dos seus aspetos externos, em

---

<sup>13</sup> Vide art.º 4º do Regulamento da UE 2015/2219, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015 (União Europeia, 2015).

<sup>14</sup> Vide art.º 2º do Protocolo de Cooperação Interinstitucional para a Unidade Nacional CEPOL, homologado através do Despacho n.º 7959/2016 pelas ministras da Administração Interna e da Justiça, respetivamente. Complementado com informação recolhida através das entrevistas exploratórias realizadas.

<sup>15</sup> Criada pelo Protocolo de Cooperação Interinstitucional, celebrado entre a Escola da Guarda, Escola de Polícia Judiciária e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, a UNCEPOL constitui-se como “o órgão de ligação entre os Parceiros Nacionais e a CEPOL” (CEPOL, 2016b, p. 6).

<sup>16</sup> Nomeadamente a Escola da Guarda (EG) da GNR, e o seu Comandante; a Escola de Polícia Judiciária, e a sua Diretora; e o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna da Polícia de Segurança Pública, e o seu Diretor.

<sup>17</sup> São estes a Academia Militar, a Universidade Lusfada, a Faculdade de Direito da Universidade Nova e a Escola Prática de Polícia.

<sup>18</sup> Designadamente o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, a Autoridade Administrativa Nacional Especializada e, dentro em breve, a Autoridade Tributária, que já solicitou formalmente a sua adesão à UNCEPOL.

concordância com os ciclos políticos<sup>19</sup> relevantes” (Parlamento Europeu e Conselho, 2015, p. 2). Desta forma, as entidades interessadas em organizar um determinado curso, terão de apresentar a sua candidatura junto da CEPOL, que irá posteriormente selecionar a que melhor preencher os requisitos (e.g. orçamento; metodologia; currículo)<sup>20</sup>.

Face à multiplicidade de áreas de formação, a CEPOL emprega diferentes abordagens para ministrar formação. Para tal, recorre aos instrumentos necessários para transmitir conhecimentos da forma mais eficaz possível, consoante o objetivo, a finalidade da aprendizagem, ou o público-alvo a atingir (Coelho, 2016).

Nos termos do Regulamento da UE 2015/2219<sup>21</sup>, as atividades formativas CEPOL podem ser organizadas em quatro grupos: *a) Atividades residenciais; b) Programas comuns de formação policial; c) E-learning; e d) Programas europeus de intercâmbio policial.*

Por atividades residenciais entendam-se “os cursos, conferências e seminários que, por norma, têm a duração de uma semana e se realizam nos institutos de formação dos EM” (CEPOL, 2016c, p. 5). Estas permitem aprofundar conhecimentos sobre um determinado tema, através de estudos de caso e/ou da partilha de experiências entre participantes. Segundo o Relatório Anual de 2015, nesse mesmo ano foram implementadas 85 atividades residenciais, nas quais participaram 3 073 membros de forças de segurança europeias.

O objetivo dos programas comuns de formação policial da CEPOL (*common curricula*) consiste em prover sugestões sobre temas específicos de dimensão europeia, de modo a que os EM possam, porventura, “utilizá-las nos seus programas nacionais de formação, de acordo com as suas necessidades individuais” (CEPOL, 2016c, p. 5).

Como complemento às atividades residenciais, a CEPOL oferece diversas tipologias de *e-learning* através da sua plataforma de gestão de aprendizagem, conhecida por LMS. Em consequência, estas permitem uma aprendizagem adaptada à disponibilidade de cada formando, possibilitando-lhe escolher entre “*webinars*, módulos *on-line*, cursos *on-line* ou participar em comunidades de interesse” (CEPOL, 2016c, p. 5). De acordo com a CEPOL (2015), só em 2015, 9 491 utilizadores usufruíram da formação em contexto de *e-learning*.

---

<sup>19</sup> A criação e implementação de um ciclo político da UE visa “enfrentar as ameaças criminosas mais importantes de uma forma coerente e metodológica graças à cooperação melhorada entre os serviços competentes dos EM, as instituições e agências da UE, bem como os países terceiros e organizações pertinentes” (Conselho da União Europeia, 2016, p. 4).

<sup>20</sup> Informação obtida através do “Resumo Detalhado da Avaliação de Conteúdo e Proposta Financeira”, disponibilizado pelo Gabinete de Estudos e Assessoria CEPOL (GEACEPOL), sediado na EG, em Queluz.

<sup>21</sup> Vide n.º 2 do art.º 4º do Regulamento da UE 2015/2219, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015.

Quanto aos programas de intercâmbio, estes permitem que os membros das forças policiais europeias passem 6 dias noutra país, partilhando conhecimentos e boas-práticas em matérias relacionadas com as funções que desempenham (CEPOL, 2016c). Neste contexto, só em 2015, 428 participantes não só tiveram a oportunidade de desenvolver a rede profissional de trabalho, bem como conhecer os métodos de outros países (CEPOL, 2015).

### 3.3.1. O CONTRIBUTO DA GNR PARA A FORMAÇÃO CEPOL

No caso específico da GNR, através da EG, desde 2008 que diversos militares participam em atividades residenciais no âmbito da formação CEPOL. Até ao final de 2016, contabilizam-se um total de 189 participações<sup>22</sup>, das quais 25 foram na qualidade de formadores/peritos de cursos CEPOL. Ainda, desde 2013 que a GNR é responsável pela organização e planeamento de atividades de aprendizagem, tendo organizado um total de 20 cursos até ao final de 2016, conforme ilustrado na Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 – Atividades organizadas pela GNR no âmbito dos cursos CEPOL.

ANO	CURSO CEPOL
2008	“European Study Tour”
2009	“Nature & Environment Crime Awareness Seminar”
2010	“Tacking Illegal Motor Racing” “Crime Control and Traffic Safety: International Comparison”
2012	“Train the trainers for mission deployment” “Communication and Media Awareness” “SPOPCOP - Senior Police Officer Planning and Command Course for Crisis Management”
2013	“European/National Criminal Intelligence Models and Intelligence-led Policing” “Mentoring, Monitoring and Advising (MMA)” “Train the trainers CPCC”
2014	“Mentoring, Monitoring and Advising (MMA) - Tasks” “SPOPCOP - Senior Police Officer Planning and Command Course for Crisis Management” “European Internal Security Strategy”
2015	“Mentoring, Monitoring and Advising (MMA) - Tasks” “Train the Civilian Crisis Management Mission Trainers” “EU CSDP Police Command and Planning”
2016	“Train the Civilian Crisis Management Mission Trainers” “Metal Thefts/ Copper Theft” “Mentoring, Monitoring and Advising (MMA) - Tasks” “EU CSDP Police Command and Planning”

Fonte: Informação disponibilizada pelo GEACEPOL.

<sup>22</sup> Estes valores dizem apenas respeito a participações presenciais, existindo ainda um número indeterminado de militares da GNR que participam em atividades não-presenciais (*e-learning*).

Registam-se ainda duas participações no domínio dos programas comuns de formação, nomeadamente em matérias de combate à criminalidade económica e financeira e, também, no que respeita à gestão civil de crises, bem como onze presenças em programas europeus de intercâmbio policial (e.g., “*Maintenance of law and order and public security*”).

Por último, de forma a assegurar a comunicação e facilitar a cooperação existente com a CEPOL, encontra-se presente um oficial da GNR na sede da Agência, em Budapeste, que presta serviço destacado para o desempenho da função de Diretor dos Cursos, sendo responsável por manter a estreita ligação entre ambas as organizações.

### 3.4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO FORMATIVA

Considerando o Regulamento (UE) 2015/2219 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2015, designadamente, o n.º 2 do seu art.º 3º, “a CEPOL elabora e atualiza regularmente os instrumentos e metodologias de aprendizagem, aplicando-os numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, a fim de reforçar as competências dos agentes das autoridades com funções policiais” (CEPOL, 2016a, p. 2).

Nesta sequência, o Conselho de Administração (*Governing Board*) da CEPOL emitiu um conjunto de diretrizes a serem implementadas, a partir de janeiro de 2017, de modo “a avaliar a qualidade e a eficácia da formação disponibilizada de forma coesa e abrangente” (CEPOLGB, 2016, p. 2). Estas abarcam a metodologia de avaliação a seguir nas atividades residenciais (cursos, seminários e conferências), pelo que, para a avaliação dos restantes formatos de formação (*e-learning* ou *webinars*), “deverão ser aplicadas por analogia, na medida do possível, tendo em conta a natureza das mesmas” (CEPOLGB, 2016, p. 4)

Relativamente à metodologia utilizada, a CEPOL adotou o modelo de avaliação de Kirkpatrick, abordado no Capítulo 1, conforme explanado no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 – Metodologia de avaliação adotada pela CEPOL.

Avaliação CEPOL (cursos e seminários)		Quando é realizada?	O que é avaliado?	Com que amplitude?
1º Passo	Avaliação da formação	No final	Reações (Nível 1)	Total
1º Passo	Realização de testes	No início e/ou no final	Aprendizagem (Nível 2)	
2º Passo	Avaliação pós-formação	4-10 meses após a formação	Comportamento (Nível 3) e Resultados (Nível 4)	Parcialmente

Fonte: Adaptado de CEPOL Governing Board (2016, p. 5).

No que respeita à avaliação da formação, no final da mesma, o Diretor de Curso (*Course Manager*), entidade responsável pela gestão do curso/seminário, aplica um questionário de satisfação aos formadores<sup>23</sup> e outro<sup>24</sup> aos formandos. Através destes questionários, pretende-se recolher informação sobre o “grau satisfação dos participantes quanto à qualidade dos conteúdos lecionados, à metodologia seguida, à prestação dos aprendizagem e relativamente ao curso/seminário em geral”(CEPOLGB, 2016, p. 6). Em relação a essa informação, esta pode ser recolhida eletronicamente, através da LMS, ou em formato de papel. Sendo que neste último caso, os resultados obtidos devem ser resumidos e enviados, obrigatoriamente, através do formulário aplicável (CT12).

Ao nível da realização de testes, até agora facultativa e da responsabilidade do Diretor de Curso, a sua aplicação obrigatória é considerada como “um passo importante (...), uma vez que permite avaliar o aumento do conhecimento dos formandos nas atividades residenciais” (CEPOLGB, 2016, p. 6). No entanto, sabendo *a priori* que se trata de uma matéria sensível e de modo a garantir que os resultados desejados são alcançados, esta será concretizada em duas fases: *a)* A primeira fase tem por objetivo a aplicação de testes, de forma experimental, em sete cursos CEPOL<sup>25</sup> que terão lugar em 2017; e *b)* Na segunda fase, que iniciará em 2018, pretende-se que a realização de testes “seja efetuada, pelo menos, em todas as atividades que visem a aquisição de conhecimentos e/ou competências e cuja duração seja de cinco ou mais dias” (CEPOLGB, 2016, p. 8).

Por último, no tocante à avaliação consumada no período pós-formação, i.e., quatro a dez meses depois, a CEPOL solicita aos ex-formandos que respondam a um questionário próprio<sup>26</sup>, bem como aos seus respetivos chefes diretos, que respondem a um similar<sup>27</sup>. Estes questionários têm por intuito obter informação sobre “a extensão, a nível nacional, da partilha do conhecimento adquirido, a aprendizagem contínua, a grandeza da mudança dos participantes ao nível do desempenho das suas funções e a dimensão do impacto global da formação para as organizações que representam” (CEPOLGB, 2016, p. 8).

---

<sup>23</sup> Vide Anexo V da Decisão 12/2016/GB, de 25 de maio, do *Governing Board* da CEPOL (pp. 24-27).

<sup>24</sup> Vide Anexos II, III da Decisão 12/2016/GB, de 25 de maio, do *Governing Board* da CEPOL (pp. 12-19).

<sup>25</sup> Designadamente os cursos: “*Illicit laboratory dismantling; Operational Intelligence Analysis; Social Network Analysis; European Police Leadership - Future Leaders; Language Development: Instruments and Systems of European Police Cooperation (English); Train the Trainers Step 1-2; e Fundamental Rights and Police Ethics - Step 1 and Management of Diversity - Step 2*” (CEPOLGB, 2016, pp. 7-8).

<sup>26</sup> Vide Anexo VI da Decisão 12/2016/GB, de 25 de maio, do *Governing Board* da CEPOL (pp. 28-30).

<sup>27</sup> Vide Anexo VII da Decisão 12/2016/GB, de 25 de maio, do *Governing Board* da CEPOL (pp. 31-32).

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

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Concluído o enquadramento teórico, no presente capítulo alude-se à metodologia adotada e cujas opções tomadas se encontram devidamente fundamentadas. Ulteriormente, especificam-se os métodos e as técnicas utilizados para a recolha de dados, bem como o momento e locais em que essa recolha ocorreu. Por fim, caracteriza-se a amostra utilizada e expõem-se as ferramentas empregues no tratamento e análise dos dados.

### **4.2. PERCURSO DE INVESTIGAÇÃO**

O percurso de investigação desenvolveu-se em função das questões levantadas, central e derivadas, que constituem, de forma incontornável, um elemento estruturante e de suporte de todo o processo de investigação<sup>28</sup>.

Posto isto, a **pergunta de partida da investigação (PPI)** é:

**PPI:** Como pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA?

Por sua vez, esta deu origem às seguintes **perguntas derivadas (PD)** da pergunta de partida da presente investigação:

**PD1:** Qual o modelo de avaliação utilizado nos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?

**PD2:** Qual o resultado da avaliação interna dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?

**PD3:** Qual o resultado da avaliação externa dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?

**PD4:** Quais os fatores que mais contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?

**PD5:** Quais os fatores que menos contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?

---

<sup>28</sup> Para consulta, sob a forma de esquema, do desenho de investigação, *vide* Apêndice A – Modelo de análise.

Segundo Sarmiento (2013) as hipóteses são suposições apresentadas como possíveis respostas às perguntas da investigação, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o decorrer da investigação. Neste sentido levantamos as seguintes **hipóteses (H)**:

**H1:** Os resultados da avaliação dos cursos MMA são conhecidos pela GNR.

**H2:** A reação dos formandos ao curso é positiva.

**H3:** Os militares da GNR transferem as aprendizagens adquiridas no curso MMA.

**H4:** Os fatores que mais têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os mais relevantes para o efeito.

**H5:** Os fatores que menos têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os menos relevantes para o efeito.

Quanto às opções metodológicas, optou-se por seguir uma estratégia de abordagem mista, ou melhor, perpetuou-se a recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos de modo a apreender o objeto de estudo de uma forma mais abrangente.

No que se refere ao método científico, numa primeira fase, utilizou-se o método hipotético-dedutivo, que tem por base a “formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 9). Malgrado ser um método de tentativas e exclusão de erros, este é “logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses.” (Sarmiento, 2013, p. 9), tendo-se considerado como o mais apropriado para a presente investigação. Porém, a investigação pode assumir percursos distintos, por forma a estar mais adaptada ao fenómeno estudado (Quivy & Campenhoudt, 2013). Pelo que, numa segunda fase, e de forma a complementar o método suprarreferido, recorreu-se ao método inquisitivo, operacionalizado “através de inquéritos e entrevistas, que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação de dados” (Sarmiento, 2013, p. 29).

A respeito das opções adotadas, importa ainda ressaltar que o presente trabalho seguiu as normas e procedimentos definidos pela Academia Militar, versadas na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª (2016). Todavia, nos pontos em que estas são omissas, optou-se por complementar as suas orientações através das obras apresentadas por Sarmiento (2013) e por Quivy e Campenhoudt (2013).

### **4.3. PROCEDIMENTO, TÉCNICAS E MATERIAIS UTILIZADOS**

No que diz respeito ao procedimento científico, conforme Quivy e Campenhoudt (2013, p. 25), este consiste “em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em

qualquer trabalho de investigação”, e encontra-se dividido em três atos: a rutura<sup>29</sup>, a construção<sup>30</sup> e a verificação<sup>31</sup>, por esta ordem.

Nesta lógica, seguiram-se os princípios e diretrizes enunciados nas obras de Sarmiento (2013) e Quivy & Campenhoudt (2013). Como tal, recorreu-se a um conjunto distinto de fontes de dados e de instrumentos de investigação de maneira a garantir uma análise por meio de diferentes perspetivas, mas complementares entre si, permitindo uma sobreposição de dados e a possibilidade de os comparar.

#### 4.3.1. ENTREVISTA

As entrevistas “permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 192). Enquanto instrumento de recolha de dados primários, realizaram-se nove entrevistas individuais semiestruturadas, sob a forma presencial, porém, distintas quanto ao tipo<sup>32</sup>.

Numa primeira fase, realizaram-se três entrevistas exploratórias, entrevistas tipo I, de modo a aprofundar “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmiento, 2013, p. 33). Estas foram realizadas com a finalidade de adquirir conhecimentos para a elaboração do questionário e posterior interpretação dos resultados.

Numa segunda fase, realizaram-se seis entrevistas confirmatórias, entrevistas tipo II, com o propósito de, “após ter realizado a entrevista exploratória e o inquérito, (...) obter confirmações de alguns resultados” (Sarmiento, 2013, p. 33).

Para a realização das mesmas, foi necessário construir um guião de entrevista, “que é um instrumento para recolher informações na forma de texto, que serve de base à realização da entrevista” (Sarmiento, 2013, p. 31). Este foi subsequentemente validado pela Professora Manuela Sarmiento, pelo Tenente-Coronel (TCOR) de CAV da GNR Gouveia, pelo TCOR de Infantaria (INF) da GNR Marques e pelo Capitão (CAP) INF GNR Pereira, que se certificaram da sua correta elaboração, em conformidade com os objetivos de investigação.

---

<sup>29</sup> “Consiste precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas.” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26).

<sup>30</sup> “A rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que (...) devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, pp. 26–28).

<sup>31</sup> “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 28).

<sup>32</sup> Segundo Sarmiento (2013, p. 33), uma entrevista pode ser, quanto ao tipo, exploratória ou confirmatória: No primeiro caso, “explora o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto”; Já no segundo, “o entrevistador procura obter informações que validem as suas fontes”.

Efetuada as alterações propostas, efetuou-se o pré-teste “a pelo menos duas pessoas da amostra” (Sarmiento, 2013, p. 35), designadamente ao TCOR INF GNR Pinto e ao TCOR CAV GNR Almeida, culminando na elaboração do guião final<sup>33</sup>.

#### 4.3.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A aplicação de inquéritos por questionário “permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67). Resultados esses que visam “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188).

No caso concreto, a elaboração do inquérito por questionário utilizado na presente investigação é resultado da pesquisa bibliográfica realizada<sup>34</sup>, da análise do questionário de avaliação pós-formação utilizado pela CEPOL<sup>35</sup> e das entrevistas exploratórias realizadas.

Quanto à sua caracterização, o inquérito por questionário é de administração direta, posto que “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188), sendo composto por questões de resposta fechada, de categoria com escala, o que permite “medir a intensidade da resposta” (Sarmiento, 2013, p. 106).

No sentido de analisar a lógica das questões e colmatar possíveis erros na sua elaboração, o questionário foi alvo de um teste de coerência e posteriormente validado por “especialistas no domínio técnico e/ou científico da investigação” (Sarmiento, 2013, p. 94). O painel de validadores foi constituído pela Professora Manuela Sarmiento, pelo TCOR CAV GNR Gouveia, pelo TCOR INF GNR Marques e pelo CAP INF GNR Pereira.

Para “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões, do vocabulário e do significado destas relativamente ao respondente” (Sarmiento, 2013, p. 95), efetuou-se um pré-teste a dois elementos da amostra, nomeadamente ao TCOR INF GNR Tavares e ao CAP CAV GNR Bento, culminando na elaboração do inquérito final.

Na opção dos níveis da escala, ponderou-se entre esta ser de seis ou sete níveis, atendendo à escala utilizada nos relatórios de reação à formação. Não obstante, em consequência de se ter constatado, durante o pré-teste, que nas partes IV e V a tendência de

---

<sup>33</sup> Vide Apêndice C – Guião de Entrevista.

<sup>34</sup> E.g., a análise dos fatores suscetíveis de influenciar a transferência de aprendizagens, apresentada no Capítulo 2, permitiu a distribuição das questões do questionário por fatores, contribuindo para a posterior análise dos resultados obtidos. Para o efeito, vide Apêndice F – Dimensões em Análise nos Questionários.

<sup>35</sup> Vide Anexo VI da Decisão 12/2016/GB, de 25 de maio, do *Governing Board* da CEPOL (pp. 28-30).

resposta era o nível quatro, optou-se por utilizar escalas de Likert de sete níveis<sup>36</sup>, uma vez que possuem “valor médio, e o respondente pode optar pelo valor neutro, pelos níveis positivos ou negativos” (Sarmiento, 2013, p. 110).

#### 4.3.3. ANÁLISE DOCUMENTAL

De acordo com Sarmiento (2013, p. 27), “a análise documental é produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas”, nacionais e internacionais, existentes sobre a temática. No que respeita às fontes primárias, estas advêm do tratamento dos inquiridos por questionário e das entrevistas. Quanto às secundárias, destacam-se os dados recolhidos, registados e analisados pelo GEACEPOL, e que constam dos relatórios finais de cada um dos cursos MMA organizados.

Ainda neste âmbito, foram solicitados à Sede da CEPOL, em Budapeste, os resultados das avaliações pós- formação realizadas, contudo, dado que a amostra não era significativa nem representativa da população, optou-se por não fazer uso dos mesmos.

#### 4.4. CONTEXTO DE OBSERVAÇÃO

Em seguida, apontam-se os momentos e locais nos quais se procedeu à recolha dos dados utilizados para a prossecução dos objetivos da presente investigação.

A realização das entrevistas desenrolou-se no período de 13 de janeiro a 09 de março de 2017, tendo estas decorrido em diferentes locais, conforme exposto no Quadro seguinte.

Quadro n.º 3 – Caracterização dos entrevistados.

N.º	Identificação		Nome	Dia	Hora	Local
	Posto	Função				
<b>Entrevistas tipo I – exploratórias</b>						
E1	TCor	GEACEPOL	Gouveia	16 de janeiro	10h30m	EG
E2	TCor	CDF	Marques	13 de janeiro	14h20m	CG
E3	CAP	GEACEPOL	Pereira	16 de janeiro	15h00m	EG
<b>Entrevista tipo II – confirmatórias</b>						
E4	MGen	Reserva	Moura	01 de março	15h00m	Parque das Nações
E5	TCor	DPERI	Silvério	17 de fevereiro	17h15m	DPERI
E6	TCor	DTSR	Silva	09 de março	15h45m	CG
E7	TCor	SOITRP - UI	Almeida	27 de fevereiro	15h00m	UI
E8	TCor	DHCGNR	Oliveira	08 de março	09h05m	AHGNR
E9	TCor	GIC	Pinto	08 de março	17h30m	EG

<sup>36</sup> Utilizou-se uma escala de concordância, de modo a apurar se os inquiridos concordam (ou não) com as variáveis que lhes são apresentadas, assim como uma escala de relevância, que permite aos inquiridos indicar, de entre essas variáveis, aquelas cujas ocorrências assumem uma maior ou menor relevância.

Por seu turno, os inquéritos realizaram-se no intervalo de 09 de fevereiro a 06 de março de 2017, tendo a aplicação e envio dos mesmos sido efetuada presencialmente, sempre que possível, ou por intermédio do *email* institucional.

Os dados utilizados na análise documental foram recolhidos na Biblioteca da Escola da Guarda, na Biblioteca da Academia Militar e no Arquivo Histórico da GNR (AHGNR). Esta pesquisa foi complementada *a posteriori* mediante a análise de publicações relativas ao tema em estudo, disponíveis em plataformas eletrónicas académicas tais como o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal, a EBSCO e a *Research Gate*.

#### 4.5. AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Definido o tipo de dados a recolher, importa circunscrever o campo das análises empíricas. Neste âmbito, o investigador depara-se com três possibilidades: “incidir as suas análises sobre a totalidade da população<sup>37</sup> (...), ou a limita a uma amostra<sup>38</sup> representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 160).

Atendendo às entrevistas do tipo I, mais do que entrevistar um vasto universo da população sobre o tema em questão, optou-se por entrevistar oficiais que, cumulativamente, reunissem os seguintes pressupostos:

- Tivessem conhecimentos teóricos e/ou competências profissionais sobre a CEPOL; e
- Desempenhassem funções institucionais com responsabilidade no processo de nomeação, planeamento, organização e/ou avaliação dos cursos de MMA.

Como seria espectável, a aplicação destes critérios incidiu sobre um número muito delimitado de profissionais, pelo que a amostra é assim constituída: *a)* Chefe do GEACEPOL; *b)* Adjunto do Chefe do GEACEPOL; e *c)* pelo Chefe da Divisão de Formação, Tiro e Treino do Comando de Doutrina e Formação (CDF).

Direcionado pela objetividade imposta pelos próprios requisitos de uma investigação com estas características, na qual se pretende avaliar o terceiro nível do modelo de

---

<sup>37</sup> A população representa “o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71).

<sup>38</sup> A amostra é “um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população” (Sarmiento, 2013, p. 71).

Kirkpatrick, os entrevistados tipo II correspondem aos chefes diretos, à época, de cada um dos militares da GNR que frequentou um dos cursos MMA<sup>39</sup> organizados na EG, em Queluz.

A respeito dos inquéritos, analisou-se a opinião da totalidade de militares da GNR que frequentaram os cursos MMA organizados, o que representa uma taxa de resposta de 100% e uma validade do estudo tida como “muitíssimo importante” (Sarmiento, 2013, p. 91).

#### **4.6. PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

Na presente investigação, realizou-se uma abordagem prévia aos entrevistados, endereçando-lhes uma carta de apresentação, acompanhada do guião da entrevista. À vista disso, permitiu-se que estes interpretassem e se posicionassem face aos tópicos do guião, proporcionando-lhes algum tempo para estruturarem a sua opinião. Durante a realização das entrevistas, foi previamente solicitada autorização para a gravação das mesmas, tentando o posterior tratamento de conteúdo.

Cada uma das entrevistas concretizadas foi passível de tratamento, através “de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 192). Para a sua consumação, efetivou-se a codificação das entrevistas levando em conta o quadro teórico que lhes serviu de referência (*Vide* o Apêndice D – Codificação das Entrevistas)<sup>40</sup>. Para o efeito, elaborou-se a matriz das unidades de registo (UR)<sup>41</sup> e de contexto<sup>42</sup>, por questão. De modo a facilitar a sua identificação, as UR foram redigidas a cores diferentes. Por conseguinte, às UR associaram-se as unidades de contexto correspondentes, de acordo com a codificação alfanumérica e cromática das entrevistas (Sarmiento, 2013).

Em relação ao processamento e tratamento dos dados recolhidos através dos inquéritos, estes foram perpetrados com recurso ao *IBM Statistical Package for the Social Sciences 24* (SPSS) e ao *Microsoft Office Excel*, versão 2016. No que diz respeito à redação do trabalho em si, utilizou-se o *Microsoft Word*, versão 2016.

---

<sup>39</sup> Salvo uma exceção em que, pela impossibilidade de contactar o chefe direto do Militar em causa, optou-se por entrevistar o comandante do CDF, à época, entidade responsável pela nomeação do mesmo.

<sup>40</sup> A escolha das unidades de registo (UR), presentes no Apêndice D, teve origem nas respostas obtidas nas três entrevistas exploratórias realizadas. Da análise das mesmas, apenas foram consideradas como UR as variáveis abordadas por, pelo menos, 80% dos entrevistados, ou seja, por todos eles.

<sup>41</sup> As UR são fragmentos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo de uma dada categoria. Estas podem ser definidas por uma palavra ou expressão (Sarmiento, 2013).

<sup>42</sup> As unidades de contexto constituem segmentos de texto, retirados das entrevistas, que contêm as UR e que permitem uma melhor compreensão do significado das mesmas (Sarmiento, 2013).

## **CAPÍTULO 5.**

### **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

Como corolário do trabalho de campo realizado, neste capítulo, propõe-se apresentar, de uma forma lógica, as informações e os conteúdos recolhidos do trabalho empírico efetuado, designadamente: *a)* Dos dados recolhidos através dos relatórios de avaliação da reação dos formandos; *b)* Das entrevistas realizadas; e *c)* Dos inquéritos aplicados.

Logo após, explana-se a análise de conteúdo e estatística desses dados, sucedida da discussão de resultados, onde se contrastam os dados obtidos com o exposto no enquadramento teórico.

#### **5.2. ANÁLISE DOCUMENTAL**

Conforme indicado no Capítulo 3, no final de cada curso são aplicados questionários com o intuito de avaliar as reações dos formandos (nível 1). Neste caso em particular, o conteúdo desses questionários tem sido compilado, anualmente, pelo GEACEPOL, resultando na elaboração de um conjunto de relatórios de reação à formação.

Como forma de apresentar os resultados obtidos, optou-se por agrupar as respostas de acordo com as dimensões avaliadas: Organização; Aprendizagem & conteúdo; Peritos e formadores; Objetivos; Transferência de aprendizagens; *Networking*; e Satisfação geral. Atendendo à escala de concordância de seis níveis com que são elaborados os relatórios, com base no Quadro n.º 4, apresentam-se os perfis de resposta obtidos de acordo com os resultados apresentados no Apêndice H.

**Quadro n.º 4 – Matriz explicativa dos níveis de resposta aos relatórios.**

Valor	Perfil
5,50 – 6,00	Concordo totalmente
4,50 – 5,49	Concordo
3,50 – 4,49	Concordo pouco
2,50 – 3,49	Discordo pouco
1,50 – 2,49	Discordo
1,00 – 1,49	Discordo totalmente

De acordo com a Figura n.º 3, abaixo apresentada, verificou-se que a média de respostas ( $\mu=5,34$ ), destacada a preto, está bastante acima da média da escala utilizada (3,50), destacada a vermelho, pelo que demonstra um grau de concordância assinalável ao longo das respostas. Emerge ainda realçar que os cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR apresentam valores médios positivos em todas as dimensões avaliadas, com valores que variam entre os níveis de concordância “concordo muito” e “concordo totalmente”.

Quanto às componentes com média mais elevada, emerge referir que oito delas integram o perfil de relevância “concordo muito”. Porém, mantendo o critério anteriormente estabelecido, optou-se por destacar as cinco que obtiveram média  $\geq 6,00$ , designadamente: a) A autoeficácia,  $\mu=6,33$ ; b) os resultados pessoais,  $\mu=6,17$ ; c) Os resultados organizacionais,  $\mu=6,17$ ; d) A experiência profissional,  $\mu=6,00$ ; e e) A oportunidade para transferir,  $\mu=6,00$ .

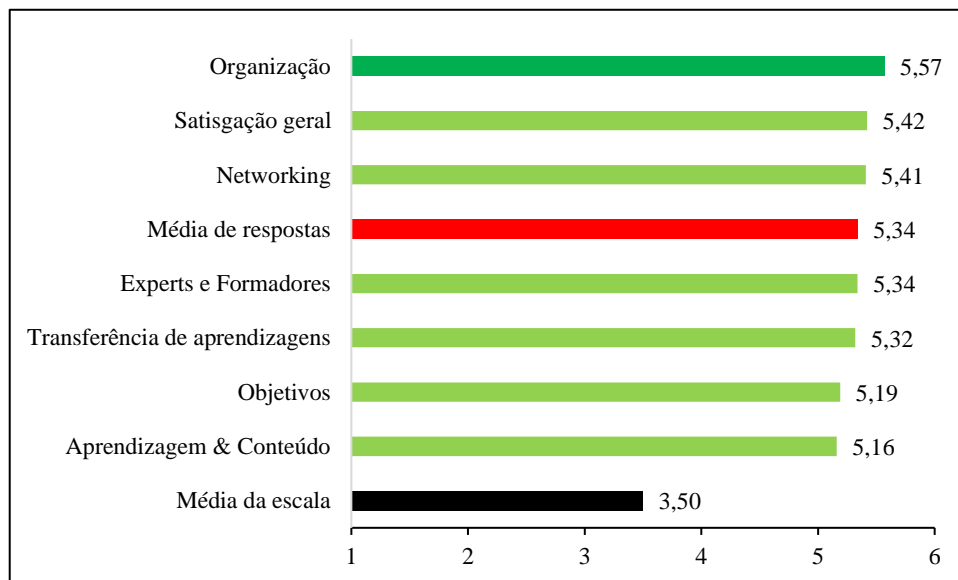


Figura n.º 3 – Perfil dos níveis de concordância das categorias avaliadas nos relatórios.

Fonte: Relatórios de reação à formação de 2013 a 2016.

Relativamente aos valores mais altos das dimensões avaliadas, destaca-se que a média de respostas relativa à organização foi  $\mu=5,03$ , que corresponde ao perfil de concordância “concordo muito”. Ainda, salienta-se a opinião dos formandos quanto ao grau de satisfação geral relativamente ao curso e quanto às possibilidades de *networking*, cujas médias são  $\mu=5,42$  e  $\mu=5,41$ , respetivamente.

### 5.2.1. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Atendendo aos relatórios de reação à formação, referentes aos cursos CEPOL MMA organizados pela GNR, conclui-se que os formandos atribuíram avaliações positivas em todas as dimensões do questionário CEPOL. Pelo que os resultados obtidos sublinham bem o reconhecimento dos formandos relativamente à qualidade da formação ministrada pela GNR e às condições criadas em torno da sua concretização.

### 5.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Efetuada a transcrição das entrevistas e a leitura reflexiva de todas elas, efetuou-se a análise categorial das entrevistas tipo II<sup>43</sup>. De forma a “corporizar as conclusões das questões” (Sarmiento, 2013, p. 59), e atendendo à caracterização dos entrevistados apresentada no Quadro n.º 3, elaborou-se uma tabela de análise de conteúdo das entrevistas (Quadro n.º 5) que aglomera as categorias, as UR, os entrevistados, as unidades de enumeração (UEn) e o resultado das respostas.

Quadro n.º 5 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas tipo II.

Categoria	Unidade de registo	Entrevistados						UEn	Resultado (%)
		E4	E5	E6	E7	E8	E9		
<b>Questão n.º 1:</b> Que objetivos pretende a GNR alcançar ao enviar militares para o curso CEPOL de MMA? Considera que estes têm sido alcançados?									
Objetivos	Habilitar para missões futuras	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
	Desenvolver conhecimentos	X	X		X		X	4	4/6 (67%)
	Projeção internacional	X	X	X		X	X	5	5/6 (83%)
	Partilha de experiências	X	X		X		X	4	4/6 (67%)
Cumprimento de objetivos	São cumpridos	X	X		X		X	4	4/6 (67%)
	Sem opinião			X		X		2	2/6 (33%)
<b>Questão n.º 2:</b> Que competências se pretende que os militares adquiram após essa formação?									
Consequências da formação, para o formando	Aprender os conceitos de MMA	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
	Sensibilizar para a multiculturalidade	X	X		X	X	X	5	5/6 (83%)
	Sensibilizar para a gestão da mudança		X		X	X	X	4	4/6 (67%)
<b>Questão n.º 3:</b> De que forma avalia se os militares da GNR adquirem os conhecimentos, técnicas ou competências pretendidas durante a formação que recebem?									
	Questionário CEPOL					X		1	1/6 (17%)

<sup>43</sup> Para um melhor entendimento do conteúdo das entrevistas, efetuou-se uma leitura aprofundada, que ocorreu em dois momentos distintos. Num primeiro momento, a leitura vertical de todas as entrevistas cujo intento é “(...) compreender a substância e o sentido dos discursos, de modo a identificar o sistema de categorias” (Sarmiento, 2013, p. 52) e, num segundo momento, a leitura horizontal das respostas das entrevistas, que visa a codificação das respostas.

Avaliação da aprendizagem (nível 2)	Feedback internacional		X					1	1/6 (17%)
	Não é avaliado	X		X	X		X	4	4/6 (67%)
<b>Questão n.º 4:</b> De que forma avalia se os militares da GNR que frequentaram o curso são capazes de transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho? Considera essa avaliação importante?									
Avaliação da transferência de aprendizagens (nível 3)	Questionário CEPOL	X				X		2	2/6 (33%)
	Feedback internacional		X					1	1/6 (17%)
	Não é avaliado			X	X		X	3	3/6 (50%)
Importância da avaliação nível 3	Importante	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
<b>Questão n.º 5:</b> Quais as principais dificuldades/constrangimentos do atual modelo de avaliação da transferência de aprendizagens?									
Fragilidades do modelo de avaliação nível 3	Falta de avaliação pós-formação	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
	Sem opinião					X			1/6 (17%)
<b>Questão n.º 6:</b> Na sua opinião, como poderia a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares para o contexto de trabalho?									
Meios de potenciar a transferência de aprendizagens	Partilhar o conhecimento	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
	Projetar militares para missões	X			X			2	2/6 (33%)
	Solicitar relatórios aos formandos	X			X		X	3	3/6 (50%)

Fonte: Entrevistas tipo II – confirmatórias.

Os resultados apresentados encontram-se associados ao guião de entrevista (Apêndice C). Assim, teceram-se alguns comentários relativos aos dados supra-expostos.

Quanto à questão n.º 1: “**Que objetivos pretende a GNR alcançar ao enviar militares para o curso CEPOL? Considera que estes têm sido alcançados?**” concluiu-se que todos os entrevistados consideram que o curso CEPOL de MMA tem por objetivo habilitar os militares para missões futuras, criando assim, “uma *pool* de oficiais com esta formação”, como afirma E4.

Sustentado nas respostas de cinco dos entrevistados (83%), verifica-se que este curso tem, ainda, o objetivo de potenciar a projeção internacional, seja pelo facto de “dar contactos adicionais com outras forças de segurança na Europa”, conforme salienta E1, ou por “criar condições para concorrer a posições internacionais nestas áreas”, como refere E5.

No que respeita a desenvolver conhecimentos e promover a partilha de experiências, ambos referidos por quatro dos entrevistados (67%), destacam-se os aspetos referidos por E7, que considera a partilha de conhecimento entre formandos como “a grande mais-valia do curso, dado que alguns deles tinham uma vasta experiência na área”.

Quanto ao facto destes objetivos terem vindo a ser alcançados, verifica-se que quatro dos entrevistados (67%) considera que sim, no entanto, os outros dois (33%) não pretenderam formular qualquer opinião relativamente a este assunto.

Na questão n.º 2: **“Que competências se pretende que os militares adquiram após essa formação?”** verificou-se que a totalidade dos entrevistados salienta que, no final do curso, pretende-se que os militares tenham apreendido os conceitos de MMA. Destaca-se ainda o aspeto referido por cinco entrevistados (87%) relativo ao facto de se pretender que os militares sejam sensibilizados para a questão da multiculturalidade. Por ultimo, sustentado na resposta de quatro entrevistados (67%), considera-se que se pretende que estes sejam sensibilizados para a gestão da mudança.

No que respeita à questão n.º 3: **“De que forma avalia se os militares da GNR adquirem os conhecimentos, técnicas ou competências pretendidas durante a formação que recebem?”** verificou-se que quatro dos inquiridos (67%) afirmam não ter efetuado esta avaliação. Destes, o E4 e o E7 justificam-no pelo facto de não existir “forma de avaliar”, enquanto que o E9 destaca não ter havido possibilidade de o fazer, uma vez que o seu subordinado “provavelmente não exerceu”, i.e., não teve oportunidade de os aplicar.

Contudo, dos dois inquiridos que afirmam tê-lo feito, o E5 indica que, ao nível da cooperação internacional, obtém essa informação “pelo *feedback* e pela avaliação que as missões fazem dos militares”, enquanto que o E8 refere que essa avaliação é realizada pela CEPOL, através de “questionários para testar os formandos logo após a formação”.

Quanto à questão n.º 4: **“De que forma avalia se os militares da GNR que frequentaram o curso são capazes de transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho? Considera essa avaliação importante?”** verificou-se que três dos inquiridos (50%) afirma não ter efetuado esta avaliação, dois (33%) referem que esta é efetuada através dos questionários que a CEPOL aplica, e o E5 (17%) declara obter essa informação “pelo *feedback* e pela avaliação que as missões fazem dos militares”.

No que concerne à importância desta avaliação, a totalidade dos inquiridos considera que a avaliação da transferência de aprendizagens assume um papel importante. Nesta linha de pensamento, o E6 considera que “não faz sentido frequentarmos ações de formação (...) que não possam ser avaliadas”. Ainda, o E7 realça que “a GNR teria todo o interesse em saber se os militares são capazes de pôr em prática os conhecimentos que adquiriram, até por uma questão de necessidade futura”. Contudo, o E4 salienta que esta avaliação teria maior interesse após os militares da GNR irem “prestar uma missão nesta área”.

Relativamente à questão n.º 5: “**Quais as principais dificuldades/constrangimentos do atual modelo de avaliação da transferência de aprendizagens?**” verifica-se que cinco dos entrevistados (83%) consideram que a avaliação pós- formação tem sido insuficiente. Neste âmbito, destaca-se o aspeto referido pelo E5 que afirma “*haver uma falta de informação sólida ao nível da avaliação*”. Como parte da solução, o E4, E6 e o E9 sugerem a criação de um modelo de avaliação pós- formação, realizado internamente.

Quanto à questão n.º 6: “**Na sua opinião, como poderia a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares para o contexto de trabalho?**” a totalidade dos inquiridos indicou a partilha do conhecimento adquirido como forma de potenciar a transferência de aprendizagens.

Nesta linha de pensamento, o E4 sugere a criação de “*uma rede interna profissional de modo a que pessoas com formação numa área específica ou que tenham participado em determinado curso, pudessem partilhar artigos, documentos, PowerPoint’s de interesse na matéria*”. Ideia igualmente partilhada pelo E6 que sugere a criação de “*um repositório de informação com conteúdos, com palestras, com textos, com documentação para ser lida quando precisamos*”, acessível através de “*um link na intranet da Guarda [GNR], por exemplo*”, como sugerido pelo E9.

Ainda, na eventualidade de alguns destes militares serem projetados para uma missão internacional, o E5 propõe o desenvolvimento de “*um ciclo de lições aprendidas que permita liar a formação base, com as lições identificadas em cenários de missão e a sua integração como lições aprendidas*”. Desta possibilidade surge, também, a ideia referida por dois dos inquiridos (33%) de que “*só se poderia efetivamente rentabilizar a formação ministrada enviando militares para missões internacionais*”, tal como salienta o E7.

Por último, três dos inquiridos (50%) consideram que se poderia solicitar aos formandos a elaboração de um relatório final de curso “*que fosse depois partilhado a nível interno*”, conforme refere o E7, indo de encontro à ideia de partilha do conhecimento.

### 5.3.1. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Quanto às entrevistas, conclui-se que ao nomear militares para a frequência do curso MMA, a GNR pretende que estes adquiram conhecimentos nesta área, beneficiando da partilha de experiências entre participantes, de modo a poder afirmar-se no panorama internacional enquanto Força habilitada a participar em missões futuras, no âmbito da gestão civil de crises. Objetivos que a maioria dos entrevistados considera que têm sido alcançados. Para o efeito, pretende-se que os militares da GNR tenham apreendido o que é desejado de

um mentor, monitor ou conselheiro, e que estejam sensibilizados para o ambiente multicultural e de mudança, característico desse tipo de teatros.

Atendendo à informação previamente recolhida através das entrevistas tipo I, os três níveis de avaliação que a CEPOL aplica (*vide* Capítulo 3), a GNR apenas tem acesso aos resultados da avaliação das reações à formação (nível 1), dado que a CEPOL não disponibiliza os resultados do questionário pós-formação (níveis 3 e 4). Neste sentido, procurou-se saber, junto dos chefes diretos dos militares da GNR que frequentaram o curso MMA, se de alguma forma efetuaram a avaliação externa do curso, de forma a complementar a falta de informação neste âmbito. Neste âmbito, conclui-se que apesar de todos os entrevistados reconhecerem a importância desta avaliação, apenas o Oficial colocado na DPERI (17%) possui mecanismos que lhe permitem avaliar os resultados da ação de formação que o seu subordinado frequentou.

Indo de encontro à informação suprarreferida, verifica-se que a maioria dos inquiridos (5/6) está consciente da falta de informação sólida no que concerne à avaliação da transferência de aprendizagens, sugerindo a criação de um modelo próprio de avaliação pós-formação que permita colmatar esta fragilidade.

Ainda, de forma de potenciar a transferência de aprendizagens, a totalidade dos entrevistados considera que se deveria fomentar a partilha do conhecimento adquirido a nível interno, através da criação de um repositório de informação onde poderiam, também, ser vertidos os relatórios pós-formação elaborados pelos formandos<sup>44</sup>. Numa fase posterior, na eventualidade da GNR vir a participar numa missão no âmbito da gestão civil de crises, sugere-se liar essa informação com as lições identificadas em cenário de missão, integrando-as como lições aprendidas.

#### 5.4. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

A utilização do inquérito por questionário visou a verificação de hipóteses, de forma a quantificar uma multiplicidade de dados e, assim, atingir a representatividade necessária para efetuar conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2013), bem como a resposta a algumas questões da presente investigação.

---

<sup>44</sup> De acordo com o Plano Anual de formação da GNR (2017, p. 11), após a frequência de um curso que decorra fora do âmbito da GNR, solicita-se a elaboração de um relatório, designado por Relatório de Curso, “sobre a forma como decorreu a atividade, nele devendo constar também a avaliação efetuada pelos formadores e pelos formandos”. A “responsabilidade pela elaboração do Relatório de Curso (...) caberá ao formando mais graduado ou mais antigo, devendo ser remetido ao CDF” (GNR, 2017, p. 11).

Para o efeito, as respostas foram submetidas a análise estatística, pelo que se utilizaram técnicas de estatística descritiva que permitiram descrever e organizar os dados, designadamente: *a)* Medida de tendência central: através da qual se identificou o valor para onde se concentram os dados de cada distribuição, utilizando-se a média ( $\mu$ ); *b)* Medida de dispersão: para determinar a dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central, recorrendo-se ao desvio padrão ( $\sigma$ ); *c)* Indicação do máximo e do mínimo registado; e *d)* Representação gráfica: visou a observação gráfica dos resultados, de forma clara e de fácil compreensão, optando-se pela elaboração de gráficos de barras e circulares.

#### 5.4.1. ANÁLISE DA FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

De forma a medir o grau de fiabilidade do questionário, calculou-se a consistência interna através do *Alpha de Cronbach*<sup>51</sup> ( $\alpha$ ), recorrendo ao SPSS. Para o inquérito realizado, obteve-se um  $\alpha = 0,971$  na escala de concordância e um  $\alpha = 0,925$  na escala de relevância, o que revela, para ambos, um grau de consistência muito bom (Pestana & Gageiro, 2008).

Além da fiabilidade, importa também determinar a dimensão da amostra mínima necessária para que as informações recolhidas possam ser consideradas válidas. Porém, dado que se obteve resposta do total da população, não foi necessário proceder à sua realização.

#### 5.4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O inquérito por questionário encontra-se estruturado em cinco partes, com o intuito de potenciar a observação e compreensão dos dados apresentados, tendo-se procedido à sua de acordo essa divisão. Neste sentido, tendo em conta a escala de sete níveis utilizada nos relatórios, com base no Quadro n.º 6, elaboraram-se as Figuras que se seguem, e que contêm o perfil de respostas obtidos de acordo com os resultados apresentados no Apêndice I.

Quadro n.º 6 – Matriz explicativa dos níveis de respostas dos inquiridos.

Valor	Perfil	
	Concordância	Relevância
6,50 – 7,00	Concordo totalmente	Totalmente relevante
5,50 – 6,49	Concordo muito	Muito relevante
4,50 – 5,49	Concordo	Relevante
3,50 – 4,49	Não concordo nem discordo	Nem relevante nem irrelevante
2,50 – 3,49	Discordo	Irrelevante
1,50 – 2,49	Discordo muito	Muito irrelevante
1,00 – 1,49	Discordo totalmente	Totalmente irrelevante

#### 5.4.2.1. PARTE I – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

A parte I do questionário tem por objetivo efetuar a caracterização dos inquiridos. Para o efeito, elaboraram-se as Figuras n.º 24 a 28, apresentadas no Apêndice I, que explanam o ano em que estes frequentaram o curso MMA, a subcategoria profissional e a arma ou serviço a que pertencem, as Unidades onde estavam colocados aquando do curso MMA, bem como aquelas onde se encontram a desempenhar funções atualmente.

Da Figura n.º 24, conclui-se que dos quatro cursos CEPOL de MMA realizados, dois dos inquiridos participaram na edição de 2013, outros dois na de 2014, e os dois restantes participaram nas edições de 2015 e 2016, respetivamente.

Atendendo à Figura n.º 25, verifica-se que a maioria dos inquiridos são Oficiais Superiores (5/6). Ainda, no que respeita à arma ou serviço a que pertencem, ao analisar a Figura n.º 26, destaca-se que cinco deles (83%) pertencem à arma de INF.

No que concerne às Unidades onde estavam colocados no momento do curso, segundo a Figura n.º 27, metade dos inquiridos encontravam-se a desempenhar funções na UI (3/6). No entanto, a Figura n.º 28 revela que, atualmente, apenas dois deles estão colocados nessa Unidade (33%), sendo que outros dois estão na DPERI (33%), e os restantes dois no CO e na Secretaria Geral da Guarda (SGG), respetivamente.

#### 5.4.2.2. PARTE II – BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO CEPOL PARA O FORMANDO

Após efetuar a caracterização sociodemográfica, atendendo ao Quadro n.º 12 do Apêndice I, procede-se à análise da Parte II. Por forma a introduzir os resultados obtidos, na Figura n.º 4, apresenta-se o perfil de concordância atribuído às respostas dos inquiridos.

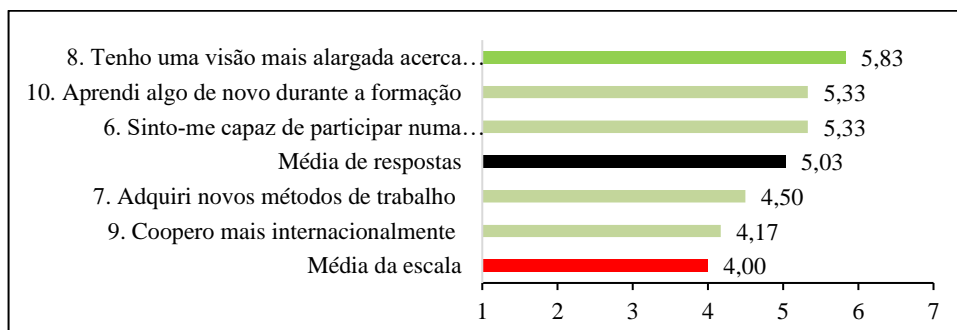


Figura n.º 4 – Perfil de concordância das respostas à Parte II do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Quanto à Parte II constata-se a média de respostas foi  $\mu=5,03$ , que corresponde ao perfil de concordância “concordo”. Neste perfil integram, também, três dos benefícios em análise, nomeadamente: *a)* Aprender algo de novo durante a formação,  $\mu=5,33$ ; *b)* Sentir que é capaz de participar numa missão MMA,  $\mu=5,33$ ; e *c)* Adquirir novos métodos de trabalho,  $\mu=4,50$ . Ainda, destaca-se a única variável que obteve um perfil de concordância “concordo muito”, designadamente, ter uma visão mais alargada acerca do tema,  $\mu=5,83$ .

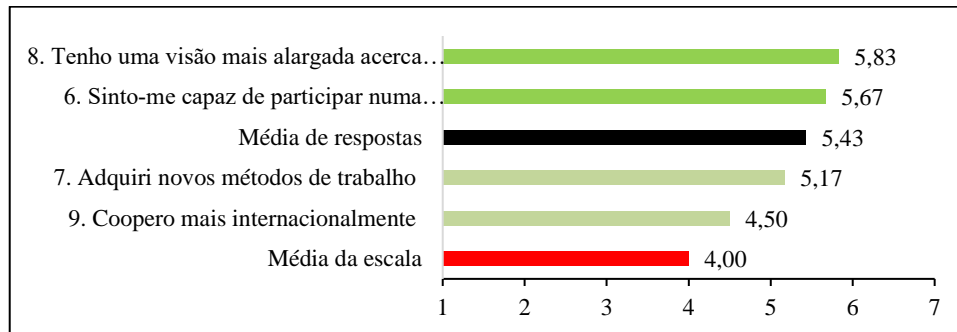


Figura n.º 5 – Perfil de relevância das respostas à Parte II do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Atendendo ao grau de relevância que lhes foi atribuído, apresentados na Figura n.º 5, verifica-se um padrão semelhante: *a)* Aprender algo de novo durante a formação,  $\mu=6,00$ ; *b)* Ter uma visão mais alargada acerca do tema,  $\mu=5,83$ ; *c)* Sentir que é capaz de participar numa missão MMA,  $\mu=5,67$ ; e *d)* Adquirir novos métodos de trabalho,  $\mu=5,17$ .

Ao proceder à análise individual da questão 9 “Coopero mais internacionalmente”, verificou-se que esta apresenta a média mais baixa em ambas as escalas, nomeadamente,  $\mu_{\text{concordância}}=4,17$  e  $\mu_{\text{relevância}}=4,50$ . Por sua vez, analisando o desvio padrão, verifica-se que apresenta o valor mais elevado,  $\sigma=1,94$ , o que indica uma maior dispersão em torno da média e conseqüente heterogeneidade nas respostas dos inquiridos.

Neste sentido, fez-se um cruzamento entre as respostas à questão 9 e as Unidades onde os inquiridos se encontram atualmente colocados, com o intuito de apurar quais são aquelas onde existe maior cooperação internacional.

Em relação aos resultados obtidos, verifica-se que apenas o Oficial colocado no CO afirmou não cooperar mais, a nível internacional, como resultado do curso CEPOL de MMA que frequentou, conforme ilustrado abaixo pela Figura n.º 6.

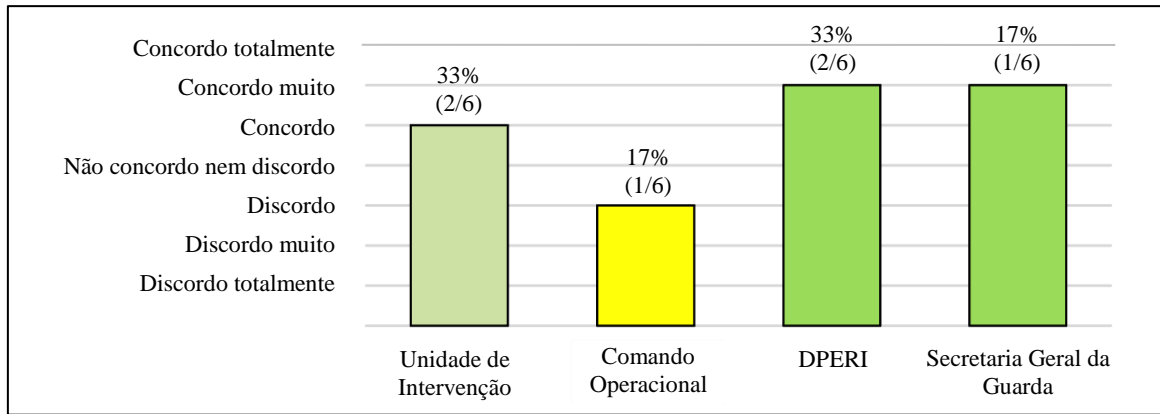


Figura n.º 6 – Frequência das respostas à questão 9 “Coopero mais internacionalmente” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

### 5.4.2.3. PARTE III – BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO CEPOL PARA A INSTITUIÇÃO

De seguida, com base no Quadro n.º 13 que consta do Apêndice I, são explanados os resultados obtidos na Parte III. De modo a apresentar os resultados obtidos, elaborou-se a Figura n.º 7, que ilustra o perfil de concordância atribuído às respostas dos inquiridos.

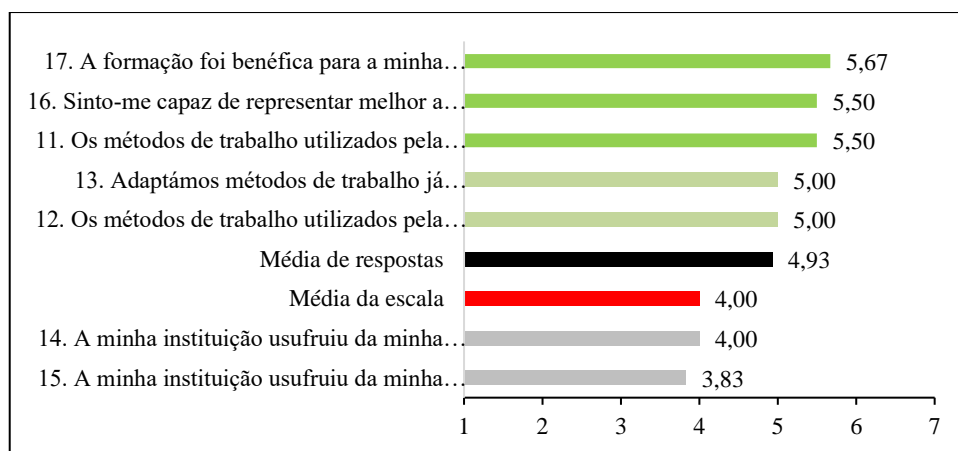


Figura n.º 7 – Perfil de concordância das respostas à Parte III do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Conforme ilustrado acima, constata-se que a média de respostas foi  $\mu=4,93$ , que integra o perfil de concordância “concordo”. Todavia, das variáveis em análise, relevam-se aquelas que obtiveram um perfil de concordância “concordo muito”, nomeadamente: a) A formação ser benéfica para a GNR,  $\mu=5,57$ ; b) Sentir que é capaz de melhor representar a Instituição,  $\mu=5,57$ ; e c) A GNR ter melhorado os métodos de trabalho utilizados.

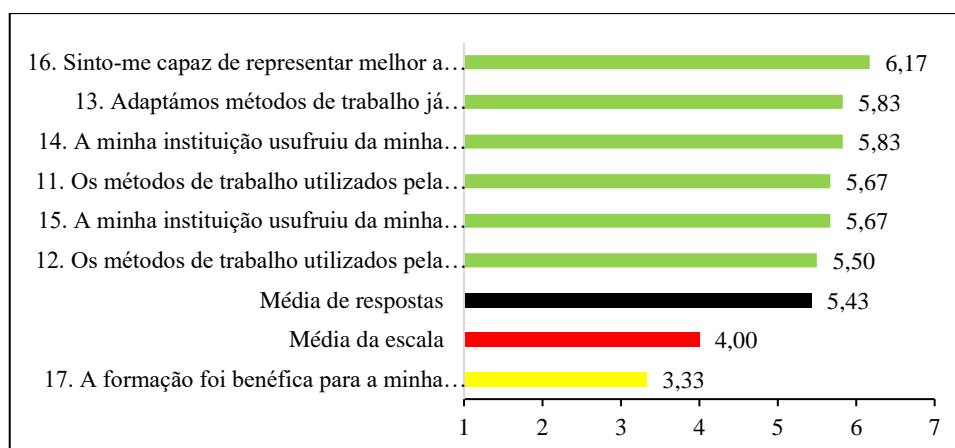


Figura n.º 8 – Perfil de relevância das respostas à Parte III do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Com base na Figura n.º 8, verifica-se que a maioria das variáveis integra o perfil de relevância “concordo muito”, à exceção da questão 17 cuja média foi  $\mu=3,33$ , o que corresponde ao perfil de relevância “discordo”.

Atendendo a que as questões 14 e 15, além de integrarem um perfil neutro, possuem os valores de desvio padrão mais elevados,  $\sigma=2,37$  e  $\sigma=2,23$ , respetivamente, fez-se um cruzamento entre respostas a estas questões e as Unidades atuais dos inquiridos.

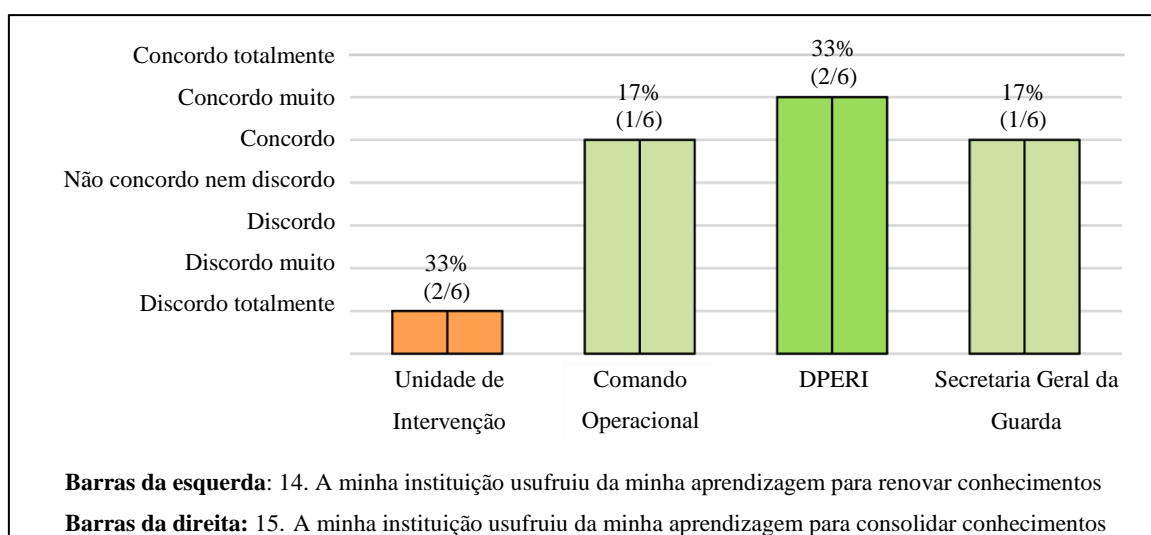


Figura n.º 9 – Frequência das respostas às questões 14 e 15, pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Como resultado da análise efetuada, apresentada pela Figura n.º 9, concluiu-se que, em ambos os casos, apenas os Oficiais que desempenham funções na UI discordam

totalmente de que a GNR tenha usufruído das aprendizagens que adquiriram no curso CEPOL de MMA, para renovar e/ou consolidar conhecimentos.

#### 5.4.2.4. PARTE IV – TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS COM TERCEIROS

Analisando as médias apresentadas pela Figura n.º 10, relativa à Parte IV do questionário, verifica-se que a média de respostas foi  $\mu=3,67$ , que integra o perfil de concordância “nem concordo nem discordo”. Emerge ainda referir que à exceção da questão 22, todas as questões integram o perfil neutro da escala de concordância.

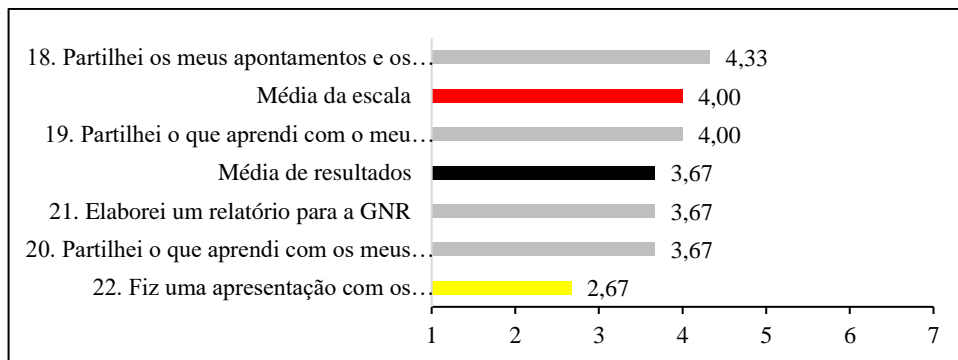


Figura n.º 10 – Perfil de concordância das respostas à Parte III do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Dado o elevado valor de dispersão do grupo, explanado no Quadro n.º 14 do Apêndice I, conclui-se que existe uma baixa assertividade e uma elevada heterogeneidade por parte dos inquiridos. Neste sentido, optou-se por analisar cada questão individualmente. Para o efeito efetuou-se o cruzamento entre as respostas obtidas e as Unidades atuais dos inquiridos.

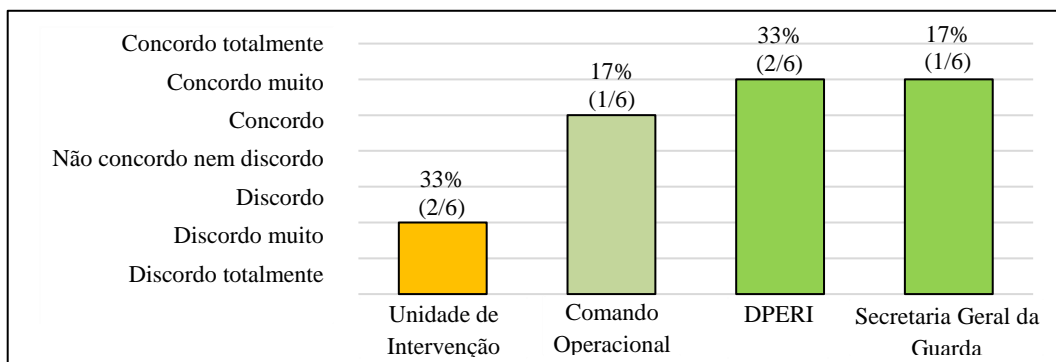


Figura n.º 11 – Frequência das respostas à questão 18 “Partilhei os meus apontamentos e os documentos disponibilizados pela CEPOL” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

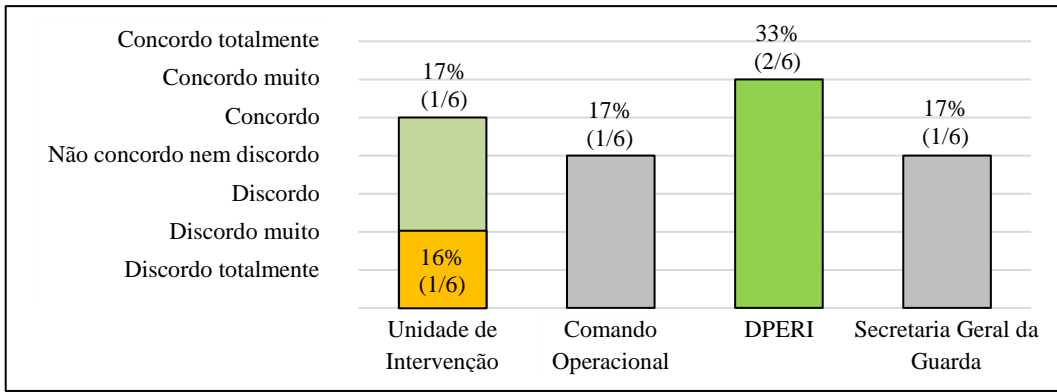


Figura n.º 12 – Frequência das respostas à questão 19 “Partilhei o que aprendi com o meu superior” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

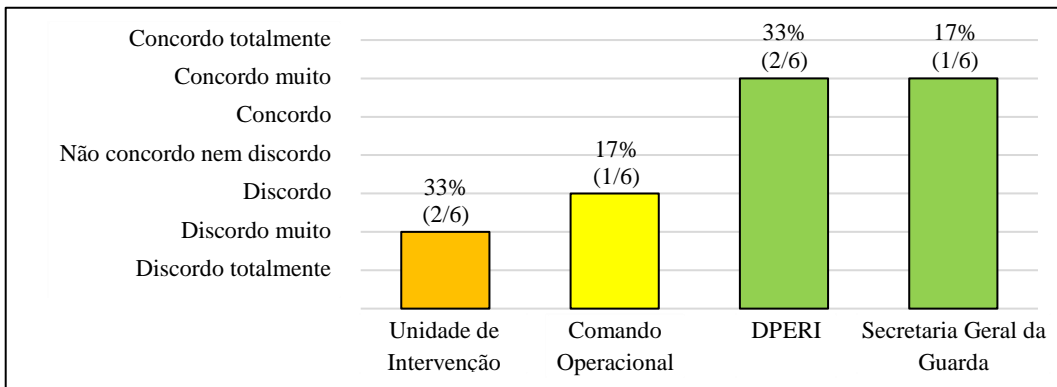


Figura n.º 13 – Frequência das respostas à questão 20 “Partilhei o que aprendi com os meus subordinados” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

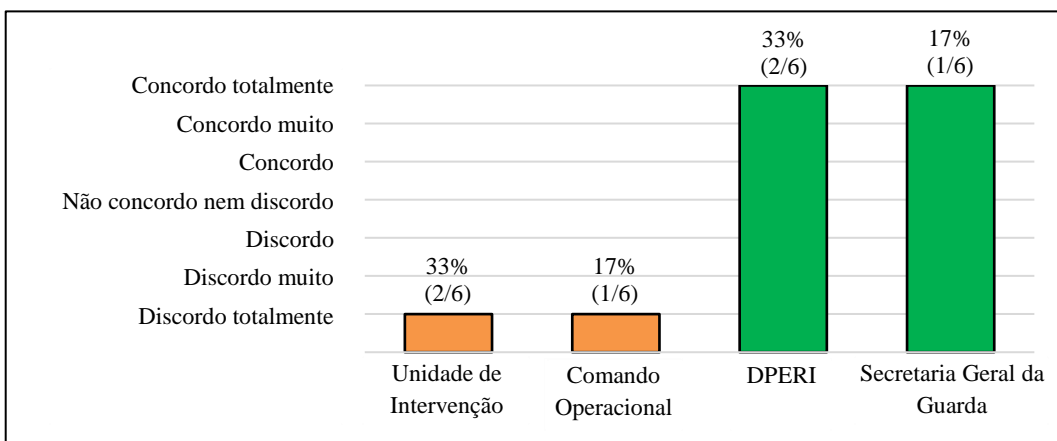


Figura n.º 14 – Frequência das respostas à questão 21 “Elaborei um relatório para a GNR” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

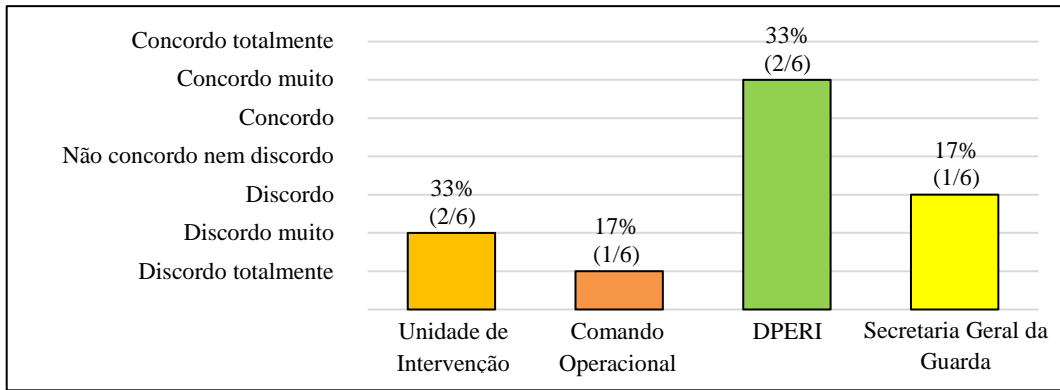


Figura n.º 15 – Frequência das respostas à questão 22 “Fiz uma apresentação com os conteúdos adquiridos na formação” pelas Unidades atuais.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Analisando as Figuras n.º 11 a 15, constata-se que os dois Oficiais colocados na DPERI foram os que mais partilharam as aprendizagens adquiridas com terceiros. Acresce ainda referir que estes revelaram uma total homogeneidade nas respostas dadas.

Pelo contrário, os dois Oficiais da UI foram os que menos transferiram as aprendizagens adquiridas, tendo obtido média negativa em todas as questões da Parte IV.

Atendendo aos resultados apresentados na Figura n.º 13, emerge ainda referir que apesar da elaboração de um relatório final de curso ser de carácter obrigatório (*vide* Subcapítulo 5.3.1), apenas metade dos inquiridos afirma tê-lo feito.

#### 5.4.2.5. PARTE V – FATORES POTENCIADORES DA TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS

Decorrente da análise apresentada pelo Quadro n.º 15 do Apêndice I, verifica-se que a média de respostas em cada uma das três dimensões avaliadas integra o perfil de concordância “não concordo nem discordo”, nomeadamente: *a)* Design da formação,  $\mu=4,15$ ; *b)* Características dos formandos,  $\mu=4,01$ ; e *c)* Ambiente de trabalho,  $\mu=3,39$ .

Todavia, atendendo ao grau de relevância que lhes foi atribuído, apesar de existir um padrão semelhante, os resultados correspondem a perfis de relevância distintos. Relativamente ao design da formação ( $\mu=5,61$ ) e às características dos formandos ( $\mu=5,52$ ), conclui-se que estes integram o perfil de relevância “concordo muito”. Por outro lado, no que respeita ao ambiente de trabalho ( $\mu=5,18$ ), verifica-se que os resultados obtidos correspondem ao perfil de relevância “concordo”.

Deste modo, no sentido de apurar, especificamente, quais as componentes que mais potenciaram a transferência, apresenta-se na Figura n.º 16, o perfil de concordância das respostas obtidas, com base na distribuição efetuada no Quadro n.º 15 do Apêndice I.

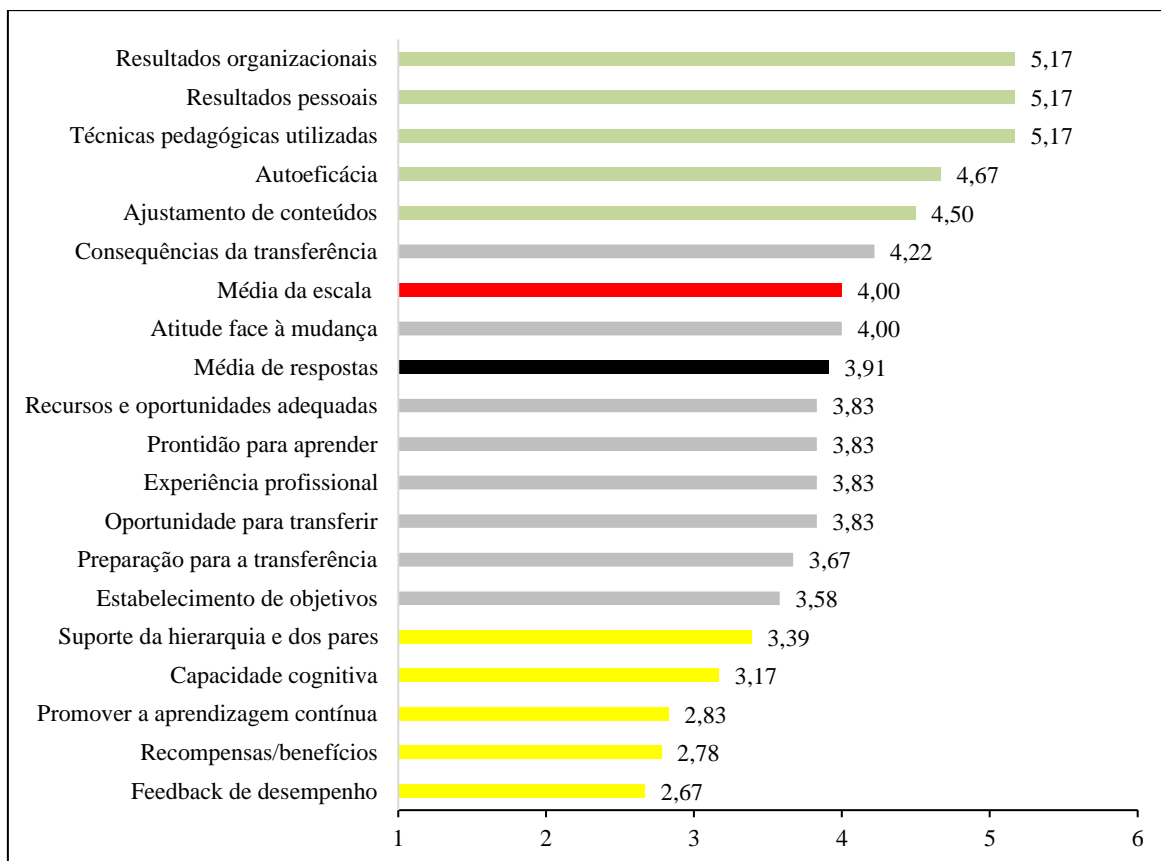


Figura n.º 16 – Perfil de concordância das respostas à Parte V do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Relativamente aos valores mais altos das médias das respostas, importa destacar as cinco componentes cujas médias correspondem ao perfil de concordância “concordo”, designadamente: a) As técnicas pedagógicas utilizadas,  $\mu=5,17$ ; b) Os resultados pessoais,  $\mu=5,17$ ; c) Os resultados organizacionais,  $\mu=5,17$ ; d) A autoeficácia,  $\mu=4,67$ ; e) O ajustamento de conteúdos,  $\mu=4,50$ .

Em oposição, das componentes com médias mais baixas, verifica-se que cinco delas integram o perfil de concordância “discordo”, nomeadamente: a) O *feedback* de desempenho,  $\mu=2,67$ ; b) As recompensas/benefícios,  $\mu=2,78$ ; c) A promoção da aprendizagem contínua,  $\mu=2,83$ ; d) A capacidade cognitiva,  $\mu=3,17$  e e) O suporte da hierarquia e dos pares,  $\mu=3,39$ .

Por outro lado, para verificar quais as componentes consideradas mais relevantes para a ocorrência da transferência, elaborou-se a Figura n.º 17, que apresenta o perfil de relevância das respostas, atendendo à distribuição efetuada no Quadro n.º 15 do Apêndice I.

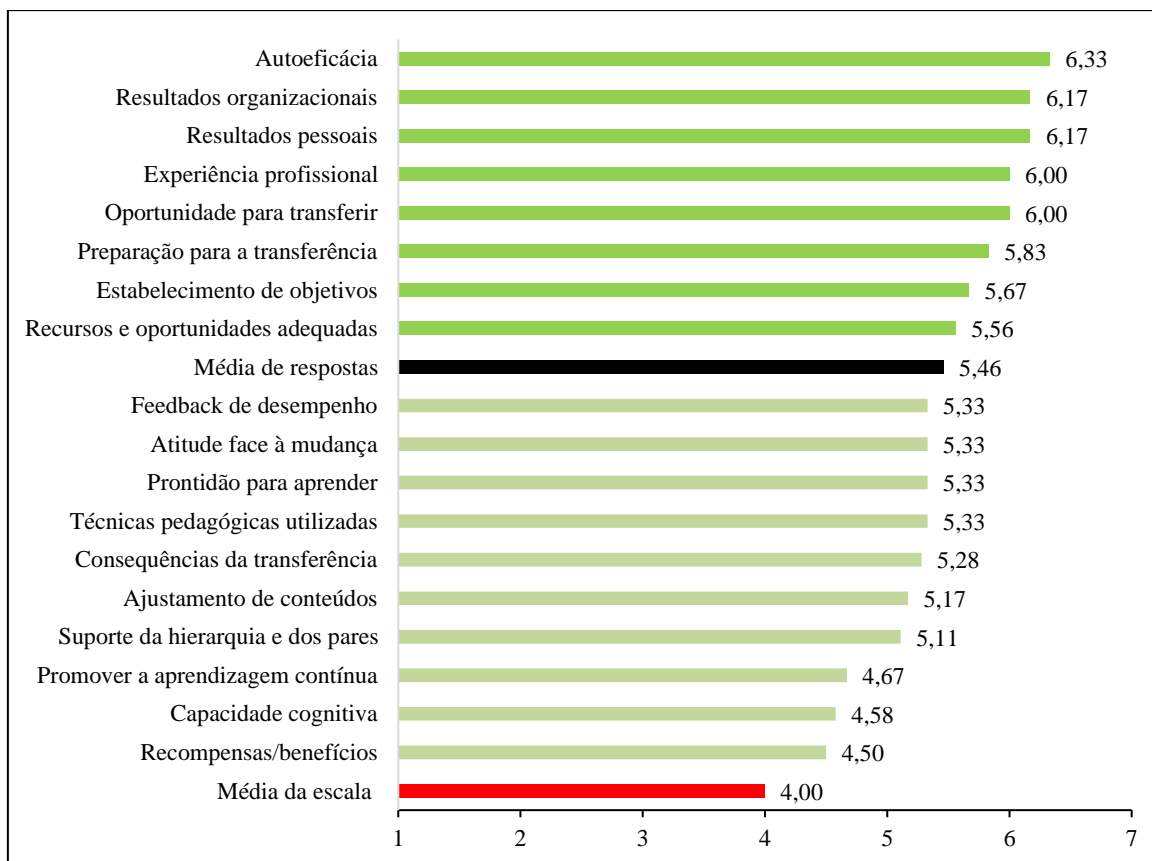


Figura n.º 17 – Perfil de relevância das respostas à Parte V do inquérito.

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Analisando a Figura acima, verifica-se que a média de respostas ( $\mu=5,46$ ), destacada a preto, está bastante acima da média da escala utilizada (4,00), destacada a vermelho, pelo que demonstra um grau de relevância assinalável ao longo das respostas à Parte V.

Quanto às componentes com média mais elevada, emerge referir que oito delas integram o perfil de relevância “concordo muito”. Porém, mantendo o critério anteriormente estabelecido, optou-se por destacar as cinco que obtiveram média  $\geq 6,00$ , designadamente: a) A autoeficácia,  $\mu=6,33$ ; b) Os resultados pessoais,  $\mu=6,17$ ; c) Os resultados organizacionais,  $\mu=6,17$ ; d) A experiência profissional,  $\mu=6,00$ ; e) A oportunidade para transferir,  $\mu=6,00$ .

Por sua vez, das cinco componentes com média mais baixa encontram-se: a) As recompensas/benefícios,  $\mu=4,50$ ; b) A capacidade cognitiva,  $\mu=4,58$ ; c) A promoção da aprendizagem contínua,  $\mu=4,67$ ; d) O suporte da hierarquia e dos pares,  $\mu=5,11$ ; e) O ajustamento de conteúdos,  $\mu=5,17$ .

### 5.4.3. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O inquirido por questionário apresenta um grau de validade muitíssimo importante, uma taxa de respostas de 100% e obteve um *Alpha de Chronbach* de 0,971 na escala de concordância e de 0,925 na escala de relevância, o que revela, para ambos, um grau de consistência muito bom.

No que concerne aos benefícios decorrentes da frequência do curso CEPOL MMA, denota-se que, de uma forma geral, tanto os benefícios pessoais como os institucionais têm sido alcançados. Pelo contrário, relativamente à transferência das aprendizagens com terceiros, atendendo à frequência de respostas às questões da Parte IV, conclui-se que, em média, apenas metade dos inquiridos (3/6) partilha o que aprendeu.

No total das dimensões que potenciam a transferência de aprendizagens, constata-se que os fatores que mais contribuíram para a transferência consistem nas características dos formandos e no design da formação, também consideradas como as mais relevantes.

Quanto às características dos formandos, salienta-se a crença na autoeficácia, ou seja, os inquiridos acreditam que são capazes de aplicar aquilo que aprenderam. Atendendo às características próprias do grupo de inquiridos em causa, seria expectável que estes assumissem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, pelo que esta variável teve uma forte influência na transferência. Ainda neste âmbito, destaca-se que a motivação ocupa um papel relevante dado que os inquiridos acreditam que o esforço por aplicar o que aprenderam poderá conduzir à obtenção de resultados pessoais e organizacionais.

Contudo, através dos resultados obtidos constata-se que a transferência de aprendizagens não depende tão só da personalidade ou motivação do indivíduo. Depende de forma complementar do design da formação, nomeadamente das técnicas pedagógicas utilizadas e do ajustamento dos conteúdos lecionados. Resultado que se alinha com a reação positiva dos formandos relativamente à aprendizagem e conteúdo do curso.

Por outro lado, quanto aos fatores que menos contribuíram para o efeito, conclui-se que estes estão relacionados com as características dos formandos, nomeadamente no que respeita às competências e à motivação dos mesmos, e com o ambiente de trabalho, tanto ao nível da cultura organizacional como do clima de transferência.

Ao nível das competências, os inquiridos consideram que a capacidade cognitiva não contribuiu para a transferência. Ora, atendendo aos deveres inerentes à condição militar dos inquiridos, seria expectável que aspetos relacionados com o tempo, energia e disponibilidade não fossem considerados influentes, nem relevantes para a transferência.

Ainda, na opinião dos inquiridos, a Instituição em geral, e o contexto de trabalho em particular, não promovem recompensas/benefícios pela aplicação das novas aprendizagens. Este resultado poderá explicar-se pelo facto de os inquiridos encararem as recompensas do ponto de vista financeiro, que a Instituição não promove.

Quanto ao clima de transferência, os inquiridos indicam que a não aplicação, em contexto de trabalho, das aprendizagens adquiridas pelos formandos, está relacionada com a falta de suporte e de *feedback* por parte da hierarquia. Este resultado poderá explicar-se pelo facto desta ação de formação não ser de carácter obrigatório, nem estar diretamente relacionada com o desempenho de funções dos militares que a frequentaram, dado que a sua aplicabilidade é fundamentalmente pensada para o desempenho de funções em missões internacionais.

No entanto, relativamente à cultura organizacional depreende-se que nem os superiores nem os subordinados se manifestaram, quer em termos de auxílio ou encorajamento, quer em termos de recetividade à aplicação de novas aprendizagens, respetivamente.

## 5.5. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No início da investigação formularam-se um conjunto de hipóteses que carecem de verificação, sendo passíveis de serem confirmadas ou refutadas, com base nos resultados da análise efetuada. Para o efeito, adotaram-se os procedimentos explanados na Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Verificação das hipóteses.

Valor da variável	Hipótese
$x=100\%$	Totalmente verificada
$80\% \leq x < 100\%$	Verificada
$50\% \leq x < 80\%$	Parcialmente verificada
$0\% < x < 50\%$	Não verificada
$x=0\%$	Totalmente não verificada

Fonte: Sarmento (2013, p. 15).

Relativamente à **H1: “Os resultados da avaliação dos cursos MMA são conhecidos pela GNR”**, esta não foi verificada considerando os dados obtidos nas entrevistas tipo I, bem como das entrevistas tipo II, nomeadamente através das questões n.º 3 e 4. Com base nos resultados obtidos, dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick, verifica-se que apenas 38% dos resultados das avaliações são do conhecimento da GNR.

No que respeita à **H2: “A reação dos formandos ao curso é positiva”**, esta foi totalmente verificada considerando os resultados obtidos na análise documental. Das sete dimensões avaliadas, todas elas obtiveram valores médios positivos (100%).

No que respeita à **H3: “Os militares da GNR transferem as aprendizagens adquiridas no curso MMA”**, esta foi parcialmente verificada atendendo à análise das Parte II, III e IV do inquérito por questionário.

A transferência das aprendizagens adquiridas pode manifestar-se sob o ponto de vista pessoal, traduzindo-se em benefícios para o formando, ou do ponto de vista organizacional, sob a forma de benefícios para Instituição. Neste âmbito, tanto num caso como no outro, atendendo ao valor médio das respostas às Partes II e III, considera-se que a transferência ocorreu. No entanto, a transferência pode ainda realizar-se através da partilha das aprendizagens com terceiros. Contudo, da análise da frequência de respostas à Parte IV, verifica-se que apenas metade dos inquiridos afirma tê-lo feito (50%), pelo que apenas dois terços das aprendizagens foram transferidas (68%).

No que concerne à **H4: “Os fatores que mais têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os mais relevantes para o efeito”**, a mesma é parcialmente verificada com fundamento nos dados obtidos através da Parte V do questionário. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que dos cinco fatores que os inquiridos consideram que mais têm potenciado a transferência de aprendizagens, três pertencem ao grupo dos cinco fatores considerados mais relevantes (60%).

Por último, quanto à **H5: “Os fatores que menos têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os menos relevantes para o efeito”**, esta é verificada com considerando os dados obtidos através da Parte V do questionário. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que dos cinco fatores que os inquiridos consideram que menos têm potenciado a transferência de aprendizagens, quatro pertencem ao grupo dos cinco fatores considerados menos relevantes.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização da presente investigação tem como principal objetivo identificar de que forma pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA, organizados pela Instituição. Neste sentido, através das conclusões pretende-se construir uma visão crítica dos dados obtidos e dos aspetos estudados, articulando-os de forma a responder à pergunta de partida.

Decorrente da confirmação ou infirmação das hipóteses, realizada anteriormente, consideram-se reunidas as condições para responder às questões levantadas.

Relativamente à **PD1: “Qual o modelo de avaliação utilizado nos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?”** conclui-se que, apesar de organizado pela GNR, o curso CEPOL MMA é ministrado pela CEPOL, pelo que o modelo de avaliação aplicado segue a metodologia adotada pela Agência. Ainda neste âmbito, verifica-se que apesar dessa metodologia se encontrar baseada no modelo de avaliação de Kirkpatrick, esta ainda não permite avaliar a formação atendendo aos quatro níveis do referido modelo.

Assim sendo, destaca-se que o atual modelo de avaliação compreende a avaliação de três dos quatro níveis de Kirkpatrick: *a)* O nível 1, relativo à avaliação da reação/satisfação dos formandos, operacionalizado através de questionários de reação à formação; *b)* O nível 3 cujo intuito é avaliar se as aprendizagens são transferidas para o contexto de trabalho, materializado através de questionários de avaliação pós-formação; e *c)* O nível 4, que diz respeito à avaliação dos resultados organizacionais provenientes dessa ação de formação cuja avaliação também depende dos questionários de avaliação pós-formação.

Em relação à **PD2: “Qual o resultado da avaliação interna dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?”** como vimos, esta respeita à avaliação dos dois primeiros níveis do modelo de Kirkpatrick, nomeadamente os níveis 1 e 2.

Atendendo à análise documental efetuada, conclui-se que os resultados da avaliação de nível 1 são bastante satisfatórios, dado que os formandos atribuíram avaliações positivas em todas as dimensões do questionário CEPOL (7/7). No que concerne à avaliação de nível 2, dado que esta Agência não efetua a sua avaliação, procurou-se saber, junto dos chefes diretos dos militares da GNR que frequentaram o curso MMA, se de alguma forma efetuaram esta avaliação. Com base na análise de conteúdo das respostas à questão 3 da entrevista, evidencia-se que embora os resultados se presumam positivos, estes fundamentam-se apenas na opinião do Oficial colocado na DPERI (1/6).

No que concerne à **PD3: “Qual o resultado da avaliação externa dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?”** apesar da literatura defender que esta é da responsabilidade da estrutura da organização com responsabilidade pela gestão e avaliação da formação, no caso concreto, do CDF, dado que a CEPOL aplica questionários de avaliação pós-formação, procurou-se saber os resultados obtidos através dos mesmos.

Neste âmbito, atendendo ao número reduzido de respostas tanto por parte dos formandos, como dos seus chefes diretos, verificou-se que os resultados obtidos não são representativos da população em causa, pelo que não permitem a sua generalização.

Assim, procurou-se saber, junto dos chefes diretos dos militares da GNR que frequentaram o curso MMA, se de alguma forma efetuaram esta avaliação, de modo a complementar a falta de informação existente. Ora, atendendo à análise de conteúdo das respostas à questão 4 da entrevista, destaca-se que, embora os resultados da avaliação externa se presumam positivos, apenas o Oficial colocado na DPERI possui mecanismos que lhe permitem avaliar os resultados da ação de formação que o seu subordinado frequentou (1/6).

Ainda, com base na análise das Partes II e III dos questionários, constata-se que, de uma forma geral, tanto os inquiridos como a Instituição beneficiaram das aprendizagens adquiridas através do curso CEPOL de MMA. No entanto, da análise da Parte IV do questionário, conclui-se que, em média, apenas metade dos inquiridos partilha o que aprendeu (3/6). Neste âmbito, destaca-se que apesar da elaboração de um relatório final de curso ser de carácter obrigatório, apenas metade dos inquiridos afirma tê-lo feito.

No que tange à **PD4: “Quais os fatores que mais contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?”** da análise da Parte V dos questionários evidencia-se que os fatores que mais têm potenciado a transferência de aprendizagens estão relacionados com a motivação dos formandos. Neste âmbito, destaca-se que esta assume um papel relevante dado que os inquiridos acreditam que o esforço por aplicar o que aprenderam poderá conduzir à obtenção de resultados pessoais e organizacionais.

Ainda com fundamento nesses resultados, constata-se que a transferência de aprendizagens não depende tão só da personalidade ou motivação do indivíduo. Depende, de forma complementar, do design da formação, nomeadamente das técnicas pedagógicas utilizadas durante a ação de formação e do ajustamento dos conteúdos lecionados. Resultado que vai de encontro à avaliação positiva da aprendizagem e conteúdo do curso, vertida nos relatórios de reação à formação analisados.

Por outro lado, atendendo à **PD5: “Quais os fatores que menos contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?”** através da análise da Parte

V dos questionários conclui-se que os fatores que menos têm potenciado a transferência de aprendizagens estão relacionados com o ambiente de trabalho, tanto por parte da cultura organizacional como do clima de transferência, e com as características dos formandos, nomeadamente no que respeita às competências e à motivação dos mesmos.

Quanto ao clima de transferência, verifica-se que a não aplicação, em contexto de trabalho, das aprendizagens adquiridas pelos formandos, está relacionada com a falta de suporte e de *feedback* por parte da hierarquia. Contudo, este resultado poderá explicar-se pelo facto desta ação de formação não ser de carácter obrigatório, nem estar diretamente relacionada com o desempenho de funções dos militares que a frequentaram, dado que a sua aplicabilidade é fundamentalmente vocacionada para missões internacionais.

No entanto, quanto à cultura organizacional, depreende-se que nem os superiores nem os subordinados se manifestaram, quer em termos de auxílio ou encorajamento, quer em termos de recetividade à aplicação de novas aprendizagens, respetivamente.

Por último, quanto à **PPI: “Como pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA?”** atendendo à falta de informação sólida no que concerne à avaliação da transferência de aprendizagens e dos resultados organizacionais subjacentes à mesma, sugere-se que a GNR crie um modelo próprio de avaliação pós-formação que permita colmatar esta fragilidade.

Ainda de forma a potenciar a transferência de aprendizagens, e corroborando a opinião da totalidade dos entrevistados, considera-se relevante fomentar, ao nível interno, a partilha das aprendizagens adquiridas nestas ações de formação. Esta partilha poderia ser operacionalizada através da criação de um repositório de informação compilada e atualizada sobre o tema, em formato eletrónico, onde poderiam ser também vertidos os relatórios pós-formação elaborados pelos formandos. Depois, na eventualidade da GNR vir a participar numa missão no âmbito da gestão civil de crises, sugere-se ligar a informação disponível com as lições identificadas em cenário de missão, integrando-as como lições aprendidas.

Por último, fundado nos resultados obtidos na Parte V do questionário, depreende-se que nem os superiores nem os subordinados se manifestaram, quer em termos de auxílio ou encorajamento, quer em termos de recetividade à aplicação de novas aprendizagens, respetivamente. Neste contexto, salienta-se a importância de fomentar uma cultura institucional que promova a aprendizagem contínua como forma de potenciar a transferência, dado que de acordo com a literatura, esta tem efeitos diretos nos comportamentos pós-formativos.

Atendendo aos dados recolhidos através da utilização dos instrumentos referidos e alicerçados no enquadramento teórico efetuado, procedeu-se à confirmação ou infirmação das hipóteses, bem como à resposta das perguntas derivadas e, conseqüentemente, da pergunta de partida. Desta forma, considera-se que os objetivos elencados foram cumpridos.

Como principal contributo para o conhecimento, conclui-se que avaliação dos efeitos de uma determinada ação de formação exige uma adequada articulação entre a avaliação interna e externa da formação. Neste contexto, atendendo às fragilidades do atual modelo de avaliação e apesar de se ter verificado que a GNR se encontra desperta para esta problemática, os resultados obtidos vêm reforçar a necessidade de se adotarem mecanismos próprios no sentido de potenciar a transferência de aprendizagens. Conclui-se ainda que é com base nos resultados dessa avaliação que os responsáveis pela formação terão possibilidade de identificar os campos de atuação prioritários e, desse modo, melhorar a partilha do conhecimento estrategicamente relevante, de forma integrada.

Como todas as investigações, também esta teve as suas limitações, contudo, considera-se que a principal foi de natureza metodológica, designadamente o facto de existir um único instrumento validado em Portugal para avaliar a transferência de aprendizagens cuja utilização obedece a direitos de autor. No entanto, atendendo a que tal autorização não foi concedida, procedeu-se à elaboração de um questionário para o efeito, com base nos contributos da literatura teórica e empírica existente. Ainda, destaca-se a reduzida documentação existente sobre a realidade da CEPOL em Portugal.

Quanto a recomendações para futuras linhas de investigação, seria interessante continuar-se a testar e replicar o modelo de avaliação aqui apresentado, recorrendo a outras amostras e atividades residenciais, com o intuito de maximizar as possibilidades de transferência de todas as aprendizagens adquiridas através da CEPOL. Por outro lado, na eventualidade de a GNR vir a participar numa missão de gestão civil de crises, sugere-se a condução de um estudo para determinar se, também nestes contextos, a aplicação da formação é determinada pelas mesmas variáveis aqui explanadas.

Em suma, existe ainda um longo caminho a percorrer para adquirir um conhecimento mais aprofundado e sistematizado sobre a transferência de aprendizagens. Neste sentido, espera-se que esta investigação tenha assumido um importante contributo para esta área, e que possa ter aberto novos caminhos para o futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM]. (2015). *Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA)*. Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar [AM]. (2016). *Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Academia Militar.
- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennett Jr., W., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x.
- Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development*, 3(4), 385–416. doi: 10.1177/1534484304270820.
- Axtell, C., Maitlis, S. & Yearta, S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26(3), 201–213. doi: 10.1108/00483489710161413.
- Baldwin, T. & Ford, J. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Review*, 41(1), 63–105. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.
- Bates, R., Holton, E., Seyler, D. & Carvalho, M. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3(1), 19–42. doi: 10.1080/136788600361920.
- Bessa, R. (2016). *A formação das forças e serviços de segurança na União Europeia rumo a uma Política Europeia de Segurança Comum*. Trabalho de investigação individual, Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Caetano, A. & Miguel, A. (2007). Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho. In Caetano, A. *Avaliação da Formação - estudos em organizações portuguesas* (pp. 39–60). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In Caetano, A. *Avaliação da Formação - estudos em organizações portuguesas* (pp. 19–37). Lisboa: Livros Horizonte.
- CEPOL. (2015). *CEPOL Annual Report 2015*. In Portal da CEPOL. Acedido a 27 de fevereiro em <https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/annual-report-2015.pdf>
- CEPOL. (2016a). *Call for framework partners to implement CEPOL training activities and learning products in 2017-2020*. In Portal da CEPOL. Acedido a 27 de fevereiro em

- <https://www.cepola.europa.eu/sites/default/files/call-framework-partners.pdf>
- CEPOL. (2016b). Protocolo de Cooperação Interinstitucional para a Unidade Nacional CEPOL. Lisboa.
- CEPOL. (2016c). *Training catalogue 2016*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. In Portal da CEPOL. doi: 10.2825/225992.
- CEPOL Governing Board [CEPOLGB]. (2016). *Decision 12/2016/GB of the Governing Board of the European Police College on CEPOL training evaluation methodology*. In Portal da CEPOL. Acedido a 28 de fevereiro em <https://www.cepola.europa.eu/sites/default/files/12-2016-GB.pdf>
- Cheng, E. & Ho, D. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102–118. doi: 10.1108/00483480110380163.
- Coelho, R. (2016). *Contributo da Guarda Nacional Republicana para a formação na CEPOL: O caso do Curso de “Mentoring, Monitoring and Advising”*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança, Academia Militar, Lisboa.
- Colquitt, J., Lepine, J. & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. doi: 10.1037//0021-9010.g5.5.678.
- Comando de Doutrina e Formação [CDF]. (2017). *Plano Anual de Formação 2017: Melhorar a eficácia da Guarda através da formação*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Conselho da União Europeia. (2016). *Projeto de conclusões do Conselho sobre o reforço da dimensão externa da segurança interna da UE nos Balcãs Ocidentais, nomeadamente através da governação integrada da segurança interna (IISG)*. Bruxelas. In Portal do Conselho da União Europeia. Acedido a 26 de fevereiro em <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14795-2016-INIT/pt/pdf>
- Conselho de União Europeia. (2005). Decisão do Conselho 2005/681/JAI de 20 de Setembro de 2005 que cria a Academia Europeia de Polícia (AEP) e que revoga a Decisão 2000/820/JAI. *Jornal Oficial Da União Europeia*, L 256, 63.
- Diogo, P. (2008). *Avaliação da Formação e da Transferência de Aprendizagens: Um estudo de avaliação de um curso no setor bancário*. Tese de mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Avaliação em Educação, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.
- Donovan, P., Hannigan, K. & Crowe, D. (2001). The Learning Transfer Approach To

- Estimating the Benefits of Training: Empirical Evidence. *Journal of European Industrial Training*, 25(2–4), 221–228. doi: 10.1108/EUM0000000005447.
- Exército Português [EXE]. (2014). *Manual Didático 240 – 01 Qualidade da Formação*. Évora: Exército Português.
- Gist, M., Bavetta, A. & Stevens, C. (1990). Transfer Training Method: Its Influence on Skill Generalization, Skill Repetition, and Performance Level. *Personnel Psychology*, 43(3), 501–523. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb02394.x.
- Goldstein, I. & Ford, J. (2002). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation* (4<sup>a</sup> ed.). Boston: Wadsworth.
- Gouveia, J. & Rodrigues, C. (2004). *Manual do Formando Avaliação da formação : estratégias e modelos* (1<sup>a</sup> ed.). Associação Empresarial de Portugal. In Portal do Instituto Emprego e Formação Profissional. Acedido a 28 de fevereiro em [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49494/mod\\_resource/content/0/P865/DAF\\_Manual\\_Formando\\_Lic3.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49494/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic3.pdf)
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2017). *Plano de Atividades 2017*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana. In Portal da Guarda Nacional Republicana. Acedido a 19 de fevereiro em <http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/PA2017.pdf>
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção: o planeamento em Ciências Sociais* (2<sup>a</sup> ed.). Cascais: Princípiã.
- Holton III, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21. doi: 10.1002/hrdq.3920070103.
- Holton III, E. (2005). Holton's Evaluation Model. New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37–54. doi: 10.1177/1523422304272080.
- Instituto para a Qualidade na Formação [IQF]. (2006). *Guia para a Avaliação da Formação (Metodologias de formação – O ciclo formativo)* (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação. In Portal do Instituto Emprego e Formação Profissional. Acedido a 28 de fevereiro em <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=28919&img=39>
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, 33(6), 78–92.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*, 50(1), 54–59.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide*

- for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kraiger, K., Ford, K. & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. doi: 10.1037//0021-9010.78.2.311.
- Laing, G. & Andrews, P. (2011). Empirical Validation of Outcomes from Training Programs: A Case Study. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(1), 111–118. doi: 10.5296/ijhrs.v1i1.860.
- Marques, V. (2007). *A Avaliação da Formação Através dos Estudo da Transferência de Aprendizagens - Um caso na Força Aérea Portuguesa*. Tese de mestrado em gestão de recursos humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Meireles, J. (2015). *Uma cultura de segurança comum na UE através de um programa de formação europeu para as polícias*. Tese de mestrado em Direito e Segurança, Faculdade de Direito da Universidade Nova, Lisboa.
- Nunes, F. & Vala, J. (2000). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In Caetano, A. e Vala, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed., pp. 121–149). Lisboa: Editora RH.
- Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation - An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1–8.
- Parlamento Europeu e Conselho. (2014). Regulamento (UE) n.º 543/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de maio de 2014 que altera a Decisão 2005/681/JAI do Conselho que cria a Academia Europeia de Polícia (AEP). *Jornal Oficial Da União Europeia*, L163 de 29 de maio.
- Parlamento Europeu e Conselho. (2015). Regulamento (UE) 2015/2219 do Parlamento Europeu e do Conselho - de 25 de novembro de 2015 - sobre a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL) e que substitui e revoga a Decisão 2005/681/JAI do Conselho. *Jornal Oficial Da União Europeia*, L 319 de 4 de dezembro.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, J. & Phillips, P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4ª ed.). New York: Routledge. In Portal da Google Books. Acedido a 17 de maio em <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=sBEzDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=measuring+training+program+impacts&ots=EO0ywCG6ht&sig=DEpcMhWuU>

5kLgd-Ly TVkmRItgs

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações, S. A.
- Richman-Hirsch, W. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 105–120. doi: 10.1002/hrdq.2.
- Rouiller, J. & Goldstein, I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377–390. doi: 10.1002/hrdq.3920040408.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Strategic Communications Division. (2016). Military and civilian missions and operations - European External Action Service. Portal do Serviço Europeu para a Ação Externa. Acedido a 27 de fevereiro em [https://eeas.europa.eu/topics/military-and-civilian-missions-and-operations/430/military-and-civilian-missions-and-operations\\_en](https://eeas.europa.eu/topics/military-and-civilian-missions-and-operations/430/military-and-civilian-missions-and-operations_en)
- Tracey, J., Tannenbaum, S. & Kavanagh, M. (1995). Applying Trained Skills on the Job - The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239–252. doi: 10.1037/0021-9010.80.2.239.
- Tracey, J. & Tews, M. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353–374. doi: 10.1177/1094428105280055.
- União Europeia. (2014). The EU justice and home affairs agencies. Luxembourg: Serviço de Publicações da União Europeia. doi: 10.2847/28205.
- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de doutoramento em psicologia social e organizacional, na especialidade em comportamento organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Warr, P. (1999). Predicting three levels of training outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351–375. doi: 10.1348/096317999166725.
- Yamhill, S. & McLean, G. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195. doi: 10.1002/hrdq.7.

## APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 7 – Modelo de análise.

Objetivos	Questões	Hipóteses	Enquadramento conceptual	Análise de resultados
<b>Geral:</b> Identificar de que forma pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA, organizados pela Instituição.	<b>PPI:</b> Como pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de MMA?			<b>Capítulo 5.</b> Apresentação, análise e discussão dos resultados
<b>Específico (1):</b> Identificar o modelo de avaliação dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR.	<b>PD1:</b> Qual o modelo de avaliação utilizado nos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?	<b>H1:</b> Os resultados da avaliação dos cursos MMA são conhecidos pela GNR.	<b>Capítulo 1.</b> O modelo hierárquico da avaliação da formação e <b>Capítulo 3.</b> A formação CEPOL e a sua avaliação	Apresentação e análise dos resultados dos relatórios de reação à formação MMA, efetuados pelo GEACEPOL.
<b>Específico (2):</b> Analisar os resultados obtidos pela GNR no que respeita à avaliação dos cursos CEPOL de MMA que organiza.	<b>PD2:</b> Qual o resultado da avaliação interna dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?	<b>H2:</b> A reação dos formandos ao curso é positiva.		Apresentação e análise de seis entrevistas semiestruturadas realizadas aos chefes diretos dos ex-formandos da GNR que frequentaram o curso CEPOL de MMA.
	<b>PD3:</b> Qual o resultado da avaliação externa dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR?	<b>H3:</b> Os militares da GNR transferem as aprendizagens adquiridas no curso de MMA.		Apresentação e análise de seis questionários realizados aos militares da GNR que frequentaram o curso MMA organizado pela GNR.
<b>Específico (3):</b> Identificar os fatores que potenciam e/ou condicionam os militares da GNR a transferir as aprendizagens que adquirem nos cursos MMA da CEPOL, organizados pela GNR.	<b>PD4:</b> Quais os fatores que mais contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?  <b>PD5:</b> Quais os fatores que menos contribuem para a transferência das aprendizagens adquiridas na formação?	<b>H4:</b> Os fatores que mais têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os mais relevantes para o efeito.  <b>H5:</b> Os fatores que menos têm potenciado a transferência de aprendizagens são considerados os menos relevantes para o efeito.	<b>Capítulo 2.</b> Avaliação da transferência de aprendizagens	Interpretação dos resultados face ao enquadramento anteriormente apresentado.

## APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

### Carta de Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada que estou a realizar, tendo em vista a obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informação para a investigação subordinada ao tema «*Avaliação da Transferência de Aprendizagens: estudo de caso dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR*».

O presente relatório tem como objetivo principal identificar de que forma pode a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares nos cursos CEPOL de *Mentoring, Monitoring and Advising* (MMA), organizados pela Instituição.

A seleção dos entrevistados foi realizada com base nos comandantes diretos dos formandos que realizaram este curso, de forma a obter informações dos principais avaliadores dos resultados do mesmo, em contexto de trabalho.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar que V. Ex.<sup>a</sup> me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 25 a 30 minutos, pois o seu contributo é muito importante para que atinjam os objetivos propostos na investigação que estou a realizar.

Grato pela sua colaboração e disponibilidade.

Cordiais cumprimentos,

Daniel Filipe Marques da Costa  
Aspirante-aluno de Infantaria da GNR

## APÊNDICE C – GUIÃO DE ENTREVISTA

Cabeçalho da Entrevista
<b>Tema:</b> Avaliação da Transferência de Aprendizagens: estudo de caso dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR
<b>Entrevistador:</b> Daniel Filipe Marques da Costa
Bloco A: Caracterização do Entrevistado
Nome: _____
Posto/Equivalente: _____ Unidade: _____
Cargo/Função que desempenhava à altura da formação: _____
Cargo/Função que desempenha atualmente: _____
Local: _____ Data: _____
Bloco B: Guião de Perguntas
1. Que objetivo(s) pretende a GNR alcançar ao enviar militares para o curso CEPOL de Mentoring, Monitoring and Advising? Considera que este(s) tem/têm sido alcançados?
2. Que competências se pretende que os militares adquiram após essa formação?
3. De que forma avalia se os militares da GNR adquirem os conhecimentos, técnicas ou competências pretendidas durante a formação que recebem?
4. De que forma avalia se os militares da GNR que frequentaram o curso são capazes de transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho? Considera essa avaliação importante?
5. Quais as principais dificuldades/constrangimentos do atual modelo de avaliação da transferência de aprendizagens?
6. Na sua opinião, como poderia a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares para o contexto de trabalho?
7. Quer acrescentar mais algum comentário ou opinião?
<p>Grato pela disponibilidade e colaboração Cordiais cumprimentos,</p> <p>Daniel Filipe Marques da Costa Aspirante-aluno de Infantaria da GNR</p>

Figura n.º 18 – Guião de entrevista.

## APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 8 – Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Questões		Categoria	Unidade de Registo
N.º 1	Que objetivo(s) pretende a GNR alcançar ao enviar militares para o curso CEPOL de MMA?	Objetivos	1.A.1- Habilitar para missões futuras
	Considera que este(s) tem/têm sido alcançados?		1.A.2- Desenvolver conhecimentos
Cumprimento de objetivos			1.A.3- Projeção internacional
			1.A.4- Partilha de experiências/conhecimento
N.º 2	Que competências se pretende que os militares adquiram após essa formação?	Consequências da formação, para o formando	1.B.1- São cumpridos
			1.B.2- Sem opinião
			2.A.1- Apreensão dos conceitos de MMA
N.º 3	De que forma avalia se os militares da GNR adquirem os conhecimentos, técnicas ou competências pretendidas durante a formação que recebem?	Avaliação da aprendizagem (nível 2)	2.A.2- Sensibilização para a multiculturalidade
			2.A.3- Sensibilizar para a gestão da mudança
			3.A.1- Questionário CEPOL
N.º 4	De que forma avalia se os militares da GNR que frequentaram o curso são capazes de transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho?	Avaliação da transferência de aprendizagens (nível 3)	3.A.2- Feedback
			3.A.3- Não é avaliado
			4.A.1- Questionário CEPOL
	Considera essa avaliação importante?	Importância	4.A.2- Feedback
4.A.3- Não é avaliado			
N.º 5	Quais as principais dificuldades/constrangimentos do atual modelo de avaliação da transferência de aprendizagens?	Fragilidades do modelo de avaliação da transferência	4.B.1- Importante
			5.A.1- Avaliação pós-formação insuficiente
N.º 6	Na sua opinião, como poderia a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares para o contexto de trabalho?	Meios de potenciar a transferência de aprendizagens	5.A.2- Sem opinião
			6.A.1- Partilha do conhecimento
			6.A.2- Projetando militares para missões
			6.A.3- Solicitar relatórios aos formandos

Fonte: Entrevistas tipo I – exploratórias.

## APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 9 – Matriz das unidades de contexto e de registo.

E	UR	Unidade de Contexto
<b>Questão n.º 1: Que objetivo(s) pretende a GNR alcançar ao enviar militares para o curso CEPOL de MMA? Considera que este(s) tem/têm sido alcançados?</b>		
E4	1.A.1	“O primeiro objetivo é ter uma <i>pool</i> de oficiais com esta formação <b>para serem, digamos assim, projetados em missões futuras.</b> ”.
	1.A.2	“Por outro lado, <b>é dar competências aos militares (...)</b> e dar, digamos assim, alguma formação <b>aos militares (...)</b> ”.
	1.A.3	“(…) e dá <b>contactos adicionais com outras forças de segurança na europa</b> ”.
	1.A.4	“(…) e <b>ter algum contacto internacional quer com formadores quer com os outros alunos (...)</b> ”.
	1.B.1	“E diria que <b>têm sido alcançados</b> , essencialmente, estes grandes objetivos.”.
E5	1.A.1	“(…) <b>procura preparar os seus quadros para o desempenho de funções neste âmbito</b> , dotando os oficiais que frequentam esta ação de formação de um conjunto de competências reconhecidas por oficiais externos à Guarda.”.
	1.A.2	“ <b>Desenvolver conhecimentos gerais nestas áreas</b> , designadamente, do <i>mentoring</i> , do <i>monitoring</i> e do <i>advising</i> .”.
	1.A.3	“(…) <b>pretende criar condições para concorrer a posições internacionais nestas áreas</b> e desta forma obter maior crédito junto das Nações Unidas.”.
	1.A.4	“(…) saliento <b>a partilha de conhecimentos e experiências</b> subjacentes a este tipo de cursos, e que considero uma mais-valia para os oficiais que as frequentam.”.
	1.B.1	“Na minha opinião <b>sim.</b> ”
E6	1.A.1	“Presumo, que se trate de uma ação de formação que tem em vista <b>criar disposição nos formandos para aconselhamento e enquadramento de missões (...)</b> ”.
	1.A.3	“(…) com toda a <b>projeção a nível internacional</b> que daí advirá, naturalmente.”.
E7	1.A.1	“(…) e <b>que possam futuramente desempenhar funções neste âmbito, em contexto internacional.</b> ”.
	1.A.2	“E penso que (...) o objetivo da Guarda seja <b>ter o maior número de pessoas com formação nesta área (...)</b> ”.
	1.A.4	“(…) mais do que a base conceptual que foi ministrada no Curso, <b>a partilha de conhecimento entre os formandos</b> foi sem dúvida a grande mais-valia do curso, dado que alguns deles tinham uma vasta experiência na área.”.
	1.B.1	“Desse ponto de vista <b>penso que têm sido alcançados.</b> ”.
E8	1.A.1	“A primeira em <b>dotar os Formandos de competências na área da especialização.</b> ”.
	1.A.3	“(…) não menos importante, <b>proporcionar uma rede de contactos mais estreita entre os Formandos</b> , já que, por norma, são normalmente responsáveis diretos pela segurança nos seus países, <b>o que facilita o intercâmbio.</b> ”.
E9	1.A.1	“(…) de forma a que possam, um dia, vir a <b>participar numa missão de gestão civil de crises.</b> ”.
	1.A.2	“(…) melhorar a qualificação, tanto ao nível <b>da apreensão dos conceitos teóricos como das capacidades práticas dos militares, para o desempenho de funções de mentor, monitor e conselheiro (...)</b> ”.
	1.A.3	“E desde logo esta possibilidade interessa à Guarda, enquanto Instituição, uma vez que os militares que, porventura, venham a integrar uma dessas missões estão, obviamente, a <b>representar a Instituição e o próprio País, não é?</b> ”.
	1.A.4	“(…) este tipo de cursos permite <b>ter contacto com outras realidades. Existe sempre uma troca, uma partilha de conhecimentos, de ideias e de experiências entre todos (...)</b> . Já para não falar que após o curso alguns desses contactos podem acabar por fazer parte da nossa rede profissional e, quem sabe, um dia possamos até vir a integrar uma missão conjunta”.
	1.B.1	“De acordo com estes objetivos <b>sim, penso que sim.</b> ”.
<b>Questão n.º 2: Que competências se pretende que os militares adquiram após essa formação?</b>		
E4	2.A.1	“As competências que se pretende que os militares adquiram, nitidamente, <b>são as competências de execução de funções de MMA (...)</b> ”.

	2.A.2	“(…) mas também ter um bocado noção do que são as missões MMA em diferentes teatros de operações (…)”.
E5	2.A.1	“(…) conhecer e distinguir os conceitos de <i>mentoring, monitoring advising e training</i> (…)”.
	2.A.2	“(…) desenvolvam competências de trabalho em ambiente multicultural (…)”.
	2.A.3	“(…) identificar os desafios associados a este tipo de tarefas, bem como as formas de ultrapassar os obstáculos que porventura surjam”.
E6	2.A.1	“(…) o que se pretende atingir é dar competências aos formandos para serem capaz de aconselhar, de orientar, de monitorizar, enfim, entender esses procedimentos (…)”.
E7	2.A.1	“(…) o grande objetivo do curso MMA, é que cada militar que frequente essa formação saia esclarecido sobre os as diferenças entre os conceitos de <i>mentoring, monitoring e advising</i> .”.
	2.A.2	“(…) sugerem-se técnicas e ferramentas para conseguir aplicar a teoria tendo em conta o ambiente do país em que nos encontramos, a cultura das pessoas, e por aí fora.”.
	2.A.3	“É importante que percebam, e tenho a certeza que sim, que numa missão de gestão civil de crises vão lidar com pessoas que estão ou estiveram em conflito e nesse aspeto, a questão da partilha de experiência de que falávamos à bocado é fundamental para analisarmos casos de sucessos e casos em que as coisas correram menos bem.”.
E8	2.A.1	“(…) saber identificar, descrever e comparar os conceitos de MMA (…)”.
	2.A.2	“Desenvolver competências para ser capaz de integrar a cultura e as tradições locais no processo de transição, e assim implementar a doutrina internacionalmente aceite.”.
	2.A.3	“(…) os militares apreenderem estes conceitos, saberem as suas diferenças e serem capazes de exercer cada uma destas funções.”.
E9	2.A.1	“(…) os militares apreenderem estes conceitos, saberem as suas diferenças e serem capazes de exercer cada uma destas funções.”.
	2.A.2	“Falo do ambiente desse tipo de contextos, em que muitas vezes lidamos com pessoas de culturas e religiões distintas (…)”.
	2.A.3	“(…) há que estar preparado para este tipo de cenários, em que depois da irrupção do conflito se procura contribuir para a sua resolução, e deste modo evitar uma nova escalada da crise.”.
<b>Questão n.º 3:</b> De que forma avalia se os militares da GNR adquirem os conhecimentos, técnicas ou competências pretendidas durante a formação que recebem?		
E4	3.A.3	“A avaliação (...) não existe. (...) não há uma forma formal de analisar estas competências.”.
E5	3.A.2	“Ao nível da cooperação internacionais pelo feedback/avaliação que as missões fazem dos militares projetados nessas funções.”.
E6	3.A.3	“Não, não foi avaliado. Não faço ideia.”.
E7	3.A.3	“(…) não tenho forma avaliar os conhecimentos adquiridos (…)”.
E8	3.A.1	“Através de uma avaliação à posteriori. A CEPOL tem à sua disposição questionários para testar os formandos logo após a formação (…)”.
E9	3.A.3	“Não tive forma de avaliar, porque ele provavelmente não exerceu.”.
<b>Questão n.º 4:</b> De que forma avalia se os militares da GNR que frequentaram o curso são capazes de transferir as aprendizagens para o contexto de trabalho? Considera essa avaliação importante?		
E4	4.A.1	“Sei que a CEPOL tem um questionário próprio que aplica alguns meses após cada formação, não sei precisar.”
	4.B.1	“No caso do MMA não é tão importante em contexto nacional. É importante é que eles sejam avaliados, isso sim, se forem prestar uma missão nesta área.”.
E5	4.A.2	“Ao nível da cooperação internacionais pelo feedback/avaliação que as missões fazem dos militares projetados nessas funções.”.
	4.B.1	“Relativamente a se considero esta avaliação importante, pois na minha opinião a avaliação é fundamental.”.
E6	4.A.3	“Não tenho como avaliar, ele já não depende de mim organicamente, (...) pelo que não faço ideia nenhuma se, porventura, (...) teve de ser chamado a desenvolver alguma tarefa que envolvesse as competências que ele adquiriu nesse curso.”.
	4.B.1	“Claro, não faz sentido frequentarmos ações de formação (...) se, porventura, por um lado as competências que vai adquirir não se aplicam nunca no desempenho das suas funções, ou por outro lado, que não possam ser avaliadas.”.
E7	4.A.3	“(…) não tenho forma de avaliar se é capaz de transferir ou não.”.
	4.B.1	“No entanto, considero que a GNR teria todo o interesse em saber se os militares são capazes de pôr em prática os conhecimentos que adquiriram, até por uma questão de necessidade futura.”.
E8	4.A.1	“A CEPOL tem à sua disposição questionários para testar os formandos (...) passados 3/6 meses. (...) da responsabilidade da CEPOL sede.”.
	4.B.1	“Considero de facto importante.”.
E9	4.A.3	“Não lhe sei dizer, mas nessa altura não foi avaliado.”.

	4.B.1	“Sim, repare, ele estava sob o meu comando, foi fazer uma formação e eu desconheço completamente que resultados concretos que esta proporcionou.”.
<b>Questão n.º 5: Quais as principais dificuldades/constrangimentos do atual modelo de avaliação da transferência de aprendizagens?</b>		
E4	5.A.1	“As dificuldades derivam do facto da <b>GNR não ter o próprio modelo de avaliação</b> ”.
E5	5.A.1	“As principais dificuldades que identifico <b>predem-se com o facto de haver uma falta de informação sólida ao nível da avaliação</b> . Aquilo que se verifica é que existe uma ausência de <b>ligação entre a formação CEPOL e os 3º e 4º níveis de avaliação do modelo de Kirkpatrick</b> , que é o modelo utilizado por referência na CEPOL. Ou seja, não há ligação entre impacto ao nível dos comportamentos (3º nível) e os resultados (4º nível) (...)”.
E6	5.A.1	“Há que procurar certamente, conjugar o interesse da Guarda, o papel e a função do militar e as competências que a CEPOL lhe deu, e, para isso, <b>temos de criar um regime de avaliação das suas competências técnico-profissionais após a formação</b> .”.
E7	5.A.1	“E assim sendo, <b>não sendo feita essa avaliação, a CEPOL, e particularmente a GNR, ficam sem qualquer forma de saber se esses conhecimentos foram ou não aplicados</b> .”.
E8	5.A.2	“ <b>Penso que a resposta teria de ser dada pelos novos formandos</b> , através de inquéritos, a quando da formação e posteriormente, após a missão.”.
E9	5.A.1	“(…) a grande dificuldade é <b>não ter a possibilidade, ou melhor, não ter forma de avaliar o retorno destas ações de formação</b> . Principalmente quando não estão diretamente ligadas ao trabalho que desenvolvemos diariamente. <b>Mas também desconheço que seja feita ou se existe, sequer, um modelo de avaliação para esse efeito, mas penso que não</b> .”.
<b>Questão n.º 6: Na sua opinião, como poderia a GNR potenciar a transferência das aprendizagens adquiridas pelos seus militares para o contexto de trabalho?</b>		
E4	6.A.1	“Só teria lógica se no âmbito de um destacamento das nações unidas, da NATO ou da UE, <b>ao chegar, passasse essa informação aos outros elementos que cá estivessem</b> .”. “(…) uma das ideias que propus enquanto Comandante do CDF era criar uma coisa chamada Difusão do Conhecimento (...), <b>para ligar pessoas com interesses nas mais diversas áreas, de modo a que</b> pessoas com formação numa área específica, ou que tenham frequentado determinado curso, ou participado enquanto formador, <b>pudessem partilhar artigos, documentos, power-point's de interesse na matéria. Inclusive, poderiam ser lá difundidos os relatórios dos formandos relativos a determinada formação ou missão em que tenham participado</b> .”.
	6.A.3	“ <b>Inclusive, poderiam ser lá difundidos os relatórios dos formandos relativos a determinada formação ou missão em que tenham participado</b> .”.
E5	6.A.1	“Desenvolvendo um ciclo de lições aprendidas que permita <b>liar a formação base, com as lições identificadas em cenários de missão</b> e a sua integração como lições aprendidas.”.
E6	6.A.1	“(…) não me lembro nunca de existir, por exemplo, <b>um repositório de informação remoto</b> a que eu, a organização, a estrutura de formação da Guarda possa recorrer, <b>um servidor de informação, com conteúdos, com palestras, com textos, com documentação</b> , não sei se existe, mas se calhar era uma boa ideia. (...) faz todo o sentido, julgo eu, que exista um <b>repositório seguro para esta informação, para ser lida quando precisamos</b> .”.
E7	6.A.1	“Tudo aquilo que fazemos deveria ser avaliado, não só pela questão de cumprir os objetivos, mas também <b>para saber se o curso valeu a pena, se está bem desenhado, quais são as propostas das pessoas que estiveram do outro lado, o que podem produzir em prol da Guarda, e isso poderia vir vertido num relatório pós-formação, que fosse depois partilhado a nível interno (...)</b> ”.
	6.A.2	“Mas neste caso só se poderia efetivamente rentabilizar a formação ministrada <b>enviando militares para missões internacionais</b> .”.
	6.A.3	“(…) <b>isso poderia vir vertido num relatório pós-formação</b> , que fosse depois partilhado a nível interno (...)”.
E8	6.A.1	“Dando Formação, e tanto quanto possível <b>atualizando os conhecimentos adquiridos</b> .”.
E9	6.A.1	“Por exemplo, neste momento a Unidade de Intervenção efetivou ou consolidou a constituição do CTAFMI e, eventualmente, este pessoal pode ser nomeado para contribuir para a bolsa de formadores. <b>Se adquiriram competências e conhecimentos no âmbito daquilo que agora existe noutros países, faz sentido que, no fundo, estes militares sejam nomeados para partilhar essa aprendizagem com quem a poderá pôr em prática noutro cenário, a nível internacional</b> .”.
	6.A.3	“ <b>Elaborar um relatório</b> , seria uma hipótese. Não me lembro de o ter recebido, mas pode tê-lo feito e enviado diretamente para o coordenador daquele curso e não passou por mim.”.

## APÊNDICE F – DIMENSÕES EM ANÁLISE NOS QUESTIONÁRIOS

Quadro n.º 10 – Distribuição das questões da Parte V do questionário por fatores.

Dimensões	Componentes e Indicadores		Questões
Design da formação	Ajustamento de conteúdos		23
	Técnicas pedagógicas utilizadas		24
	Preparação para a transferência		36
	Oportunidade para transferir		26.
	Estabelecimento de objetivos		33; 41
Características dos formandos	Competências	Capacidade cognitiva: Tempo/energia/disponibilidade	28; 50
		Experiência profissional: Proficiência/função/antiguidade	34
	Personalidade	Prontidão para aprender	30
		Autoeficácia	29
		Atitude face à mudança	32
	Motivação	Recompensas/benefícios	27; 31; 48
		Resultados pessoais	42
		Resultados organizacionais	35
	Ambiente de trabalho	Cultura organizacional	Promover a aprendizagem contínua
Clima de transferência		Suporte da hierarquia e dos pares	37; 44; 47
		Recursos e oportunidades adequadas	38; 45; 43
		<i>Feedback</i> de desempenho	39
		Consequências da transferência	40; 46; 49

Fonte: Baseado em Baldwin e Ford (1988, pp. 76-81), Donovan et al. (2001, pp. 224-225) e Holton III (2005, pp. 45-47).

## APÊNDICE G – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



	<b>ACADEMIA MILITAR</b>	
<b>INQUÉRITO SOBRE A TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS</b>		
<p><b>Preâmbulo</b></p> <p>O presente inquérito por questionário surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), necessário para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana.</p> <p>Esta investigação está subordinada ao tema «Avaliação da Transferência de Aprendizagens: estudo de caso dos cursos CEPOL de MMA organizados pela GNR».</p> <p>As suas respostas são fundamentais para a presente investigação, não havendo respostas certas ou erradas, pelo que solicito que responda com rigor e sinceridade. As informações recolhidas são anónimas e destinam-se exclusivamente para fins do objeto de estudo.</p> <p>Se durante o preenchimento do inquérito lhe surgir qualquer dúvida ou sugestão, pode contactar-me através de:</p> <p>Email: <a href="mailto:costa.dfm@gnr.pt">costa.dfm@gnr.pt</a> Telemóvel: 912 197 462</p> <p>Obrigado pela sua colaboração. Atenciosamente,</p> <p>Daniel Filipe Marques da Costa Aspirante de Infantaria da GNR</p>		

Figura n.º 19 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (1/5).

**BLOCO A**

**I. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA**

1. Considerando sua categoria profissional de oficiais, indique a subcategoria a que pertence

Oficiais superiores  
 Capitães  
 Oficiais subalternos

2. Em que ano frequentou o curso de MMA organizado pela GNR?

2013    2014    2015    2016

3. Indique a arma ou serviço a que pertence.

Infantaria    Cavalaria    Administração Militar

4. Selecione a UU/EE/OO onde estava colocado à altura da formação:

<input type="checkbox"/> Conselho Superior da Guarda	<input type="checkbox"/> Comando de Doutrina e Formação	<input type="checkbox"/> Comandos Territoriais
<input type="checkbox"/> Conselho de Ética, Deontologia e Disciplina	<input type="checkbox"/> Unidade de Segurança e Honras de Estado	<input type="checkbox"/> Direção de Justiça e Disciplina
<input type="checkbox"/> Junta Superior de Saúde	<input type="checkbox"/> Unidade de Controlo Costeiro	<input type="checkbox"/> Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais
<input type="checkbox"/> Inspeção da Guarda	<input type="checkbox"/> Unidade de Ação Fiscal	<input type="checkbox"/> Divisão de Comunicação e Relações Públicas
<input type="checkbox"/> Secretaria Geral da Guarda	<input type="checkbox"/> Unidade Nacional de Trânsito	
<input type="checkbox"/> Comando Operacional	<input type="checkbox"/> Unidade de Intervenção	
<input type="checkbox"/> Comando de Administração dos Recursos Internos	<input type="checkbox"/> Escola da Guarda	

5. Selecione a UU/EE/OO onde está colocado:

<input type="checkbox"/> Conselho Superior da Guarda	<input type="checkbox"/> Comando de Doutrina e Formação	<input type="checkbox"/> Comandos Territoriais
<input type="checkbox"/> Conselho de Ética, Deontologia e Disciplina	<input type="checkbox"/> Unidade de Segurança e Honras de Estado	<input type="checkbox"/> Direção de Justiça e Disciplina
<input type="checkbox"/> Junta Superior de Saúde	<input type="checkbox"/> Unidade de Controlo Costeiro	<input type="checkbox"/> Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais
<input type="checkbox"/> Inspeção da Guarda	<input type="checkbox"/> Unidade de Ação Fiscal	<input type="checkbox"/> Divisão de Comunicação e Relações Públicas
<input type="checkbox"/> Secretaria Geral da Guarda	<input type="checkbox"/> Unidade Nacional de Trânsito	
<input type="checkbox"/> Comando Operacional	<input type="checkbox"/> Unidade de Intervenção	
<input type="checkbox"/> Comando de Administração dos Recursos Internos	<input type="checkbox"/> Escola da Guarda	

Figura n.º 19 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (2/5).

**BLOCO B**

No presente Bloco serão utilizadas 2 escalas distintas:

*Na escala de concordância com 1 a 7 níveis, por favor escolha apenas uma opção.*

<b>1</b> Discordo totalmente	<b>2</b> Discordo muito	<b>3</b> Discordo	<b>4</b> Não concordo nem discordo	<b>5</b> Concordo	<b>6</b> Concordo muito	<b>7</b> Concordo totalmente
------------------------------------	-------------------------------	----------------------	--	----------------------	-------------------------------	------------------------------------

*Na escala de relevância com 1 a 7 níveis, por favor escolha apenas uma opção.*

<b>1</b> Totalmente irrelevante	<b>2</b> Muito irrelevante	<b>3</b> Irrelevante	<b>4</b> Nem relevante nem irrelevante	<b>5</b> Relevante	<b>6</b> Muito relevante	<b>7</b> Totalmente relevante
---------------------------------------	----------------------------------	-------------------------	--	-----------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**II. BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO CEPOL PARA O FORMANDO**

	Grau de Concordância							Grau de Relevância						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me capaz de participar numa missão de MMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Adquiri novos métodos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tenho uma visão mais alargada acerca do tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Coopero mais internacionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aprendi algo de novo durante a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO CEPOL PARA A INSTITUIÇÃO**

	Grau de Concordância							Grau de Relevância						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Os métodos de trabalho utilizados pela minha Instituição foram <u>atualizados</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os métodos de trabalho utilizados pela minha Instituição foram <u>melhorados</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Adaptámos métodos de trabalho já utilizados no estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A minha instituição usufruiu da minha aprendizagem para <u>renovar</u> conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A minha instituição usufruiu da minha aprendizagem para <u>consolidar</u> conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sinto-me capaz de representar melhor a minha Instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A formação foi benéfica para a minha Instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura n.º 19 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (3/5).

**IV. TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS COM TERCEIROS**

	Grau de Concordância							Grau de Relevância						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Partilhei os meus apontamentos e os documentos disponibilizados pela CEPOL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Partilhei o que aprendi com o meu superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Partilhei o que aprendi com os meus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Elaborei um relatório para a GNR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Fiz uma apresentação com os conteúdos adquiridos na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. FATORES POTENCIADORES DA TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O SEU LOCAL DE TRABALHO**

	Grau de Concordância							Grau de Relevância						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23. A formação foi relevante para as funções que desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. As técnicas pedagógicas utilizadas permitiram-me perceber como poderia aplicar aquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. O meu superior certifica-se de que aplico aquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Durante a formação tive oportunidade de aplicar aquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Aplico o que aprendi para tentar obter melhores avaliações de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. No meu trabalho diário, tenho tempo para aplicar aquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Sou capaz de aplicar aquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Após a formação continuei a adquirir formação nesta área do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Aplico o que aprendi para tentar obter o reconhecimento do meu superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sou capaz de ultrapassar as dificuldades ao tentar aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Fui esclarecido quanto aos resultados esperados da minha formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A minha experiência foi determinante para conseguir aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura n.º 19 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (4/5).

36. A formação preparou-me para aplicar o que aprendi em contexto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. O meu superior encorajou-me a aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Disponho dos recursos materiais necessários para aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Recebo feedback quando tento aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Quando aplico o que aprendi melhora o meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Sabia de que forma a formação iria contribuir para as funções que desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Aplico o que aprendi para tentar obter um melhor desempenho profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Tive oportunidade para aplicar o que aprendi na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. O meu superior ajudou-me a aplicar o que aprendi na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Disponho dos recursos humanos necessários para aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Quando aplico o que aprendi sou valorizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Os meus subordinados estão recetivos à utilização daquilo que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Aplico o que aprendi na formação para tentar ser reconhecido pelos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Quando aplico o que aprendi obtenho melhores resultados operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Após um dia de trabalho, não tenho energia para aplicar o que aprendi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura n.º 19 – “Inquérito sobre a transferência de aprendizagens” (5/5).

## APÊNDICE H – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE REAÇÃO À FORMAÇÃO

Quadro n.º 11 – Compilação dos resultados dos relatórios de reação à formação MMA de 2013 a 2016.

Variável Avaliada		2013			2014			2015			2016			Geral μ
		%-	%+	μ	%-	%+	μ	%-	%+	μ	%-	%+	μ	
I	O Curso foi bem organizado	100	0	5,85	97	3	5,57	100	0	5,86	100	0	5,86	5,79
	O programa curricular estava equilibrado	96	4	5,16	93	7	4,80	93	7	5,20	100	0	5,07	5,06
	A vertente logística foi satisfatória	100	0	5,84	100	0	5,86	100	0	6,00	100	0	5,75	5,86
<b>I – ORGANIZAÇÃO</b>		<b>99</b>	<b>1</b>	<b>5,61</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>5,41</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>5,69</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,56</b>	<b>5,57</b>
II	Considero a informação fornecida relevante para as funções que desempenho	100	0	5,46	97	3	5,20	97	3	5,17	96	4	5,18	5,25
	Estou satisfeito com o novo conhecimento que adquiri	100	0	5,46	97	3	5,33	100	0	5,13	96	4	5,46	5,35
	Aprendi a partir das contribuições dos outros participantes	100	0	5,30	100	0	5,10	100	0	5,13	96	4	5,46	5,25
	Partilhei o meu conhecimento e experiência com os outros participantes	96	4	5,04	100	0	5,06	100	0	5,03	93	7	4,86	5,00
	Os conteúdos disponibilizados previamente ao curso contribuíram para a minha aprendizagem	92	8	4,65	90	10	5,00	100	0	5,15	90	10	5,05	4,96
<b>II – APRENDIZAGEM &amp; CONTEÚDO</b>		<b>98</b>	<b>2</b>	<b>5,18</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>5,14</b>	<b>99</b>	<b>1</b>	<b>5,12</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>5,20</b>	<b>5,16</b>
III	O conteúdo é atual	100	0	5,64	97	3	5,33	100	0	5,43	100	0	5,55	5,49
	Os materiais e folhetos disponibilizados foram úteis e ajudaram-me na aprendizagem	100	0	5,44	93	7	5,06	100	0	5,34	100	0	5,28	5,28
	A técnicas pedagógicas utilizadas pelos formadores ajudaram-me na aprendizagem	96	4	5,28	93	7	4,86	97	3	5,07	100	0	5,20	5,10
	A linguagem utilizada pelos formadores esteve a um nível adequado para mim	100	0	5,52	100	0	5,43	100	0	5,48	100	0	5,52	5,49
<b>III – EXPERTS E FORMADORES</b>		<b>99</b>	<b>1</b>	<b>5,47</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>5,17</b>	<b>99</b>	<b>1</b>	<b>5,33</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,39</b>	<b>5,34</b>
<b>V – OBJETIVOS”</b>		<b>99</b>	<b>1</b>	<b>5,29</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>5,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,26</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>5,21</b>	<b>5,19</b>
IV	Prevejo que poderei utilizar o que aprendi no desempenho das minhas funções	100	0	5,44	97	3	5,24	100	0	5,41	100	0	5,35	5,36
	O que aprendi neste curso pode ser benéfico para a minha organização	100	0	5,32	97	3	5,23	100	0	5,30	96	4	5,26	5,28
<b>VI – TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS”</b>		<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,38</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>5,24</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,36</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>5,31</b>	<b>5,32</b>
<b>VII – NETWORKING”</b>		<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,52</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,23</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,43</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,44</b>	<b>5,41</b>
VIII	As minhas expectativas para este curso foram atingidas	100	0	5,60	93	7	5,07	100	0	5,33	100	0	5,38	5,35
	De uma forma geral estou satisfeito com o curso	100	0	5,68	93	7	5,21	100	0	5,47	100	0	5,50	5,47
<b>VIII – SATISFAÇÃO GERAL</b>		<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,64</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>5,14</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,40</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5,48</b>	<b>5,42</b>

## APÊNDICE I – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

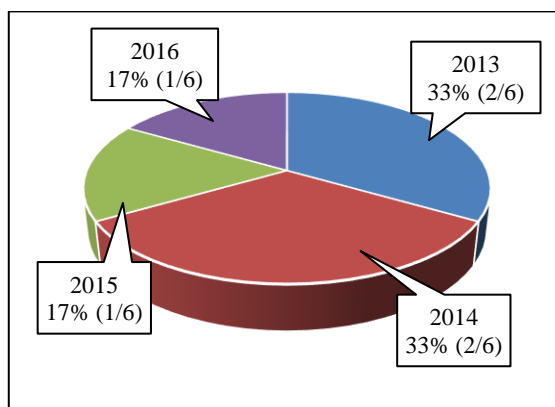


Figura n.º 20 – N.º de formandos por curso.

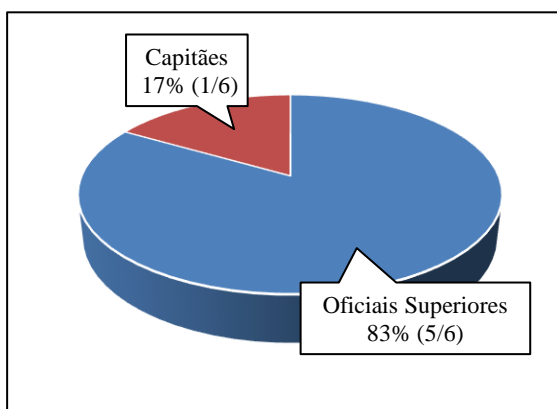


Figura n.º 23 – Subcategoria a que pertencem.

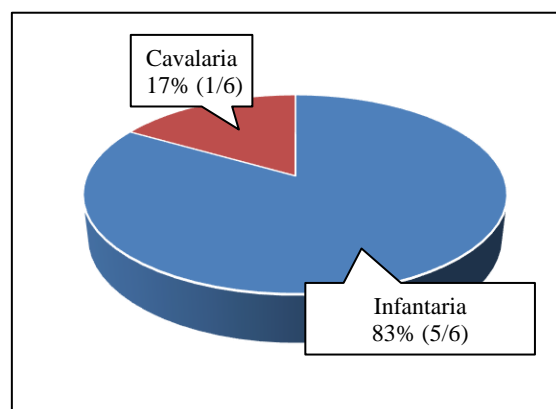


Figura n.º 24 – Arma ou serviço a que pertencem.

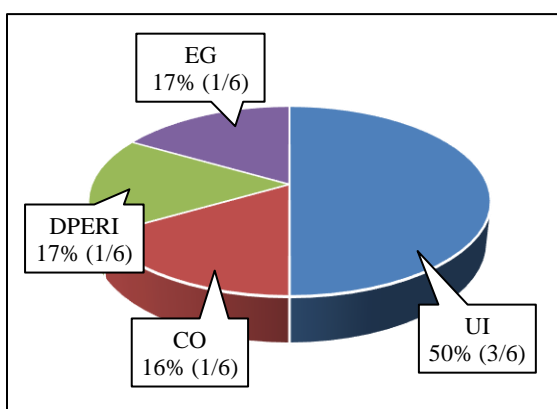


Figura n.º 22 – Unidade à época da nomeação.

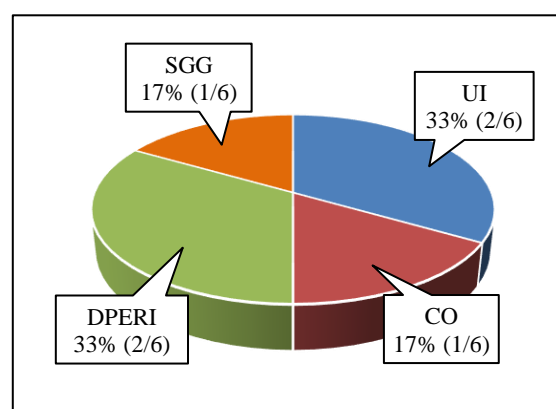


Figura n.º 21 – Unidade atual.

Quadro n.º 12 – Parte II – Benefícios da formação para o formando.

Variável Avaliada	Escala de Concordância				Escala de Relevância			
	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.
6. Sinto-me capaz de participar numa missão de MMA	5,33	1,21	3	6	5,67	0,52	5	6
7. Adquiri novos métodos de trabalho	4,50	1,52	2	6	5,17	1,17	4	7
8. Tenho uma visão mais alargada acerca do tema	5,83	0,98	5	7	5,83	0,75	5	7
9. Coopero mais internacionalmente	4,17	1,94	1	6	4,50	1,38	3	6
10. Aprendi algo de novo durante a formação	5,33	0,82	5	7	6,00	1,27	4	7
<b>MÉDIA PARTE II</b>	<b><math>\mu = 5,03</math></b>				<b><math>\mu = 5,43</math></b>			

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Quadro n.º 13 – Parte III – Benefícios da formação para a Instituição.

Variável Avaliada	Escala de Concordância				Escala de Relevância			
	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.
11. Os métodos de trabalho utilizados pela minha Instituição foram <u>atualizados</u>	5,50	1,23	4	7	5,67	1,03	4	7
12. Os métodos de trabalho utilizados pela minha Instituição foram <u>melhorados</u>	5,00	1,27	4	7	5,50	0,84	4	6
13. Adaptámos métodos de trabalho já utilizados no estrangeiro	5,00	1,27	4	7	5,83	0,41	5	6
14. A minha instituição usufruiu da minha aprendizagem para <u>renovar</u> conhecimentos	4,00	2,37	1	6	5,83	0,99	4	7
15. A minha instituição usufruiu da minha aprendizagem para <u>consolidar</u> conhecimentos	3,83	2,23	1	6	5,67	1,51	3	7
16. Sinto-me capaz de representar melhor a minha Instituição	5,50	1,38	3	7	6,17	0,75	5	7
17. A formação foi benéfica para a minha Instituição	5,67	0,82	5	7	3,33	2,42	1	7
<b>MÉDIA PARTE III</b>	<b><math>\mu = 4,93</math></b>				<b><math>\mu = 5,43</math></b>			

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Quadro n.º 14 – Parte IV – Transferência de aprendizagens com terceiros.

Variável Avaliada	Escala de Concordância				Escala de Relevância			
	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.
18. Partilhei os meus apontamentos e os documentos disponibilizados pela CEPOL	4,33	1,86	2	6	5,83	0,41	5	6
19. Partilhei o que aprendi com o meu superior	4,00	1,41	2	6	4,83	1,47	3	7
20. Partilhei o que aprendi com os meus subordinados	3,67	1,86	2	6	4,67	1,83	3	7
21. Elaborei um relatório para a GNR	3,67	3,01	1	7	5,67	1,21	4	7
22. Fiz uma apresentação com os conteúdos adquiridos na formação	2,67	1,86	1	6	5,17	1,33	4	7
<b>MÉDIA PARTE IV</b>	<b><math>\mu = 3,67</math></b>				<b><math>\mu = 5,23</math></b>			

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.

Quadro n.º 15 – Parte V – Fatores potenciadores da transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho.

Componentes e Indicadores		Ítems do Questionário	Escala de Concordância				Escala de Relevância			
			$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.
Ajustamento de conteúdos		23. A formação foi relevante para as funções que desempenho	4,50	0,55	4	5	5,17	0,52	5	6
Técnicas pedagógicas utilizadas		24. As técnicas pedagógicas utilizadas permitiram-me perceber como poderia aplicar o que aprendi	5,17	0,75	4	6	5,33	1,17	4	7
Preparação para a transferência		36. A formação preparou-me para aplicar o que aprendi em contexto de trabalho	3,67	1,86	1	6	5,83	0,75	5	7
Oportunidade para transferir		26. Durante a formação tive oportunidade para aplicar o que aprendi	3,83	1,94	1	6	6,00	1,38	3	6
Estabelecimento de objetivos		33. Fui esclarecido quanto aos resultados esperados da formação 41. Sabia de que forma a formação iria contribuir para as funções que desempenho	3,58	1,56	2,00	5,00	5,67	1,27	4	7
<b>MÉDIA “DESIGN DA FORMAÇÃO”</b>			<b><math>\mu = 4,15</math></b>				<b><math>\mu = 5,61</math></b>			
Competências	Capacidade cognitiva	28. No meu trabalho diário, tenho tempo para aplicar aquilo que aprendi 50. Após um dia de trabalho, não tenho energia para aplicar o que aprendi	3,17	0,82	2,00	4,00	4,58	1,39	2,50	6,50
	Experiência profissional	34. A minha experiência foi determinante para conseguir aplicar o que aprendi	3,83	1,94	1	6	6,00	0,89	5	7
<b>Média “Competências”</b>			<b><math>\mu = 3,5</math></b>				<b><math>\mu = 5,29</math></b>			
Personalidade	Prontidão para aprender	30. Após a formação continuei a adquirir formação nesta área	3,83	2,14	1	6	5,33	1,75	2	7
	Autoeficácia	29. Sou capaz de aplicar aquilo que aprendi	4,67	1,97	1	6	6,33	0,82	5	7
	Atitude face à mudança	32. Sou capaz de ultrapassar as dificuldades ao tentar aplicar o que aprendi	4,00	1,23	2	5	5,33	0,82	4	6
<b>Média “Personalidade”</b>			<b><math>\mu = 4,17</math></b>				<b><math>\mu = 5,67</math></b>			
Motivação	Recompensas/benefícios	27. Aplico o que aprendi para tentar obter melhores avaliações de desempenho 31. Aplico o que aprendi para tentar obter o reconhecimento do meu superior 48. Aplico o que aprendi para tentar ser reconhecido pelos outros	2,78	0,89	1,67	3,67	4,50	0,51	4,00	5,33
		Resultados pessoais	42. Aplico o que aprendi para tentar obter um melhor desempenho profissional	5,17	0,41	5	6	6,17	0,98	5
	Resultados organizacionais	35. Aplico o que aprendi para tentar obter melhores resultados operacionais	5,17	0,41	5	6	6,17	0,75	5	7
<b>Média “Motivação”</b>			<b><math>\mu = 4,37</math></b>				<b><math>\mu = 5,61</math></b>			

Componentes e Indicadores		Itens do Questionário	Escala de Concordância				Escala de Relevância			
			$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.	$\mu$	$\sigma$	Min.	Max.
<b>MÉDIA “CARACTERÍSTICAS DOS FORMANDOS”</b>			<b><math>\mu = 4,01</math></b>				<b><math>\mu = 5,52</math></b>			
Cultura organizacional	Promover a aprendizagem contínua	25. O meu superior certifica-se de que aplico aquilo que aprendi	2,83	1,47	1	5	4,67	0,82	4	6
<b>MÉDIA “Cultura organizacional”</b>			<b><math>\mu = 2,83</math></b>				<b><math>\mu = 4,67</math></b>			
Clima de transferência	Suporte da hierarquia e dos pares	37. O meu superior encorajou-me a aplicar o que aprendi	3,39	1,04	2,33	5,00	5,11	0,83	3,67	6,00
		44. O meu superior ajudou-me a aplicar o que aprendi								
	Recursos e oportunidades adequadas	47. Os meus subordinados estão recetivos à utilização daquilo que aprendi	3,83	1,22	2,33	5,33	5,56	0,86	4,33	6,33
		38. Disponho dos recursos materiais necessários para aplicar o que aprendi								
45. Disponho dos recursos humanos necessários para aplicar o que aprendi	43. Tive oportunidade para aplicar o que aprendi na formação	2,67	1,37	1	5	5,33	1,2	3	6	
39. Recebo feedback quando tento aplicar o que aprendi										
Consequências da transferência	40. Quando aplico o que aprendi, melhora o meu desempenho	4,22	0,89	3,00	5,33	5,28	0,53	4,67	6,00	
46. Quando aplico o que aprendi, sou valorizado										
49. Quando aplico o que aprendi, obtenho melhores resultados operacionais										
<b>Média “Clima de transferência”</b>			<b><math>\mu = 3,53</math></b>				<b><math>\mu = 5,32</math></b>			
<b>MÉDIA “AMBIENTE DE TRABALHO”</b>			<b><math>\mu = 3,39</math></b>				<b><math>\mu = 5,19</math></b>			

Fonte: “Inquérito sobre a Transferência de Aprendizagens”.