



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

Trabalho Individual Final

**O Desenvolvimento Organizacional da PSP: A
Qualificação e Formação dos Elementos Policiais nas
Funções de Apoio da PSP**

Auditor/a

Luís Miguel Reis Camilo

Lisboa, 10 de outubro 2025

RESUMO

Este trabalho analisou a relação entre formação nas funções de apoio e a motivação, o desempenho e o desenvolvimento organizacional na Polícia de Segurança Pública. A investigação adotou um desenho exploratório e baseou-se num inquérito por questionário aplicado a elementos policiais colocados em funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros. A leitura conjunta da literatura e dos dados empíricos revelou quatro resultados principais. Primeiro, a cobertura de formação específica apresentou-se reduzida, embora a avaliação, quando existiu, tenha sido francamente positiva. Segundo, a formação ocorreu maioritariamente após a assunção das funções e com periodicidade rara, o que enfraquece a aprendizagem, aplicação e avaliação. Terceiro, a utilidade de formação foi percecionada como elevada e associada a ganhos em domínio de processos, redução de erros e celeridade. Quarto, os participantes reconheceram a relevância essencial das funções de apoio, mas sinalizaram uma reduzida valorização interna, sugerindo que a motivação depende da convergência entre formação e reconhecimento. Concluiu-se que a formação deve ser adequada às funções, fornecida no momento oportuno e de forma regular, constituindo um investimento com vantagens na eficiência, na qualidade e no funcionamento interno.

Palavras-chave: Desempenho, Desenvolvimento Organizacional, Funções de Apoio, Formação, Motivação

ABSTRACT

This study examined the relationship between training in support functions and motivation, performance, and organizational development within the Portuguese Public Security Police. The research adopted an exploratory design and relied on a questionnaire survey administered to police personnel working in logistics, human resources, and financial resources. The combined reading of the literature and the empirical data yielded four main results. First, coverage of job-specific training was limited, although its quality, when provided, was positively assessed. Second, training mostly occurred after the assumption of duties and with rare periodicity, which weakened the cycle of learning, application, and evaluation. Third, the usefulness of training was perceived as high and was associated with gains in process mastery, error reduction, and speed. Fourth, participants acknowledged the essential relevance of support functions but reported limited internal recognition, suggesting that sustained motivation depended on the convergence of training and recognition. It was concluded that training should be suited to the functions, delivered at the appropriate moment, and provided regularly, constituting an investment with advantages for efficiency, quality, and internal functioning.

Keywords: Motivation; Organizational Development; Performance; Support Functions, Training

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
ESTADO DA ARTE	3
Desenvolvimento Organizacional e valorização do capital humano.....	3
Formação, Desempenho e Motivação	6
Enquadramento Jurídico e Normativo da PSP: Missões, Funções e Formação	9
MÉTODO	14
Tipo de Estudo	14
Participantes	15
Instrumento	17
Procedimento.....	17
Apresentação e Discussão dos Resultados	18
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	29

INTRODUÇÃO

A Polícia de Segurança Pública (PSP) desempenha uma função crucial num Estado de Direito Democrático, onde visa assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, conforme consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP) e da lei (art.º1 e ss. Lei Orgânica da PSP (LOPSP)).

Esta missão depende de uma estrutura organizacional que deverá assegurar por um lado, a missão operacional, mas por outro as funções de apoio, como os recursos humanos, logística, sistemas de informação, a formação, avaliação e comunicação, cuja missão e qualidade condiciona diretamente a prontidão das unidades, a eficiência dos processos e por último a confiança do cidadão.

O Desenvolvimento Organizacional depende de alinhar a estratégia, às pessoas, processos e à cultura institucional, reforçando eficácia e saúde organizacional (Cummings & Worley, 2018). Em organizações com elevada responsabilidade, exige-se equilibrar a estabilidade, assente num quadro jurídico, uniformidade e estratégia, condição relevante perante ambientes complexos e mutáveis (Pollitt & Bouckaert, 2017; Rainey, 2014).

Num contexto em que a exigência, o profissionalismo e a eficiência é crescente, importa refletir sobre as funções de apoio na estrutura da PSP. A gestão eficaz dos recursos humanos e a qualificação dos elementos policiais nas funções de apoio assume uma crescente importância num contexto de modernização e exigência administrativa.

Muitas dessas funções exigem competências técnicas onde a formação específica é fundamental para garantir eficiência, motivação e reconhecimento institucional cuja ausência poderá comprometer o funcionamento interno da instituição. Chiavenato (2014) destaca a formação como fator estruturante da eficácia nas organizações e Robbins e Judge (2019) reforçam a ligação entre desenvolvimento profissional e motivação individual.

O tema em estudo é assim de enorme importância e relevância para PSP, uma vez que uma organização deverá privilegiar e garantir uma cabal formação aos seus quadros, quis-se assim compreender qual a formação nas funções de apoio, com quais podem ser os potenciais efeitos sobre o desempenho e motivação, e, por consequência, sobre a eficácia sistémica dos processos.

A presente investigação terá a sua problemática centrada na qualificação e formação dos elementos policiais no desempenho funções de apoio na PSP. Embora estas funções

sejam essenciais ao bom funcionamento da organização, todavia têm sido, no nosso entender, historicamente desvalorizadas. Pretende-se assim, estudar e compreender se os elementos policiais afetos às funções de apoio estão devidamente qualificados para o efeito e de que forma a sua formação (ou ausência dela) interfere tanto na qualidade do serviço prestado e na motivação individual dos elementos. Assim, a presente investigação propõe-se a responder à seguinte questão de partida:

Qual a formação recebida pelos polícias em funções de apoio e em que medida influencia o seu desempenho, motivação e o desenvolvimento organizacional da PSP?

O objetivo consiste, assim em analisar qual a qualificação e formação nas funções de apoio, com incidência nas funções de logística, recursos humanos e financeiros e compreender a sua importância e contributo para o desenvolvimento organizacional da PSP. Especificamente, pretende-se caracterizar as funções de apoio e analisar qual a formação ministrada nessas funções, e por fim avaliar a perceção dos elementos sobre a formação recebida e relação entre a formação, a motivação, o reconhecimento e o desempenho para a melhoria de processos.

Para cumprimento de tal desidrato foram definidos os seguintes objetivos, em primeiro lugar o estudo bibliográfico sobre os conceitos de desenvolvimento organizacional, formação, desempenho e motivação, em segundo, efetuar o enquadramento jurídico e normativo das funções de apoio na PSP, com incidência nas funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros, qual a formação é ministrada aos elementos policiais nessas funções, e por fim, através de uma abordagem quantitativa, através de um inquérito dirigido aos elementos policiais que prestam serviço, avaliar e medir a perceção dos elementos policiais sobre a formação e o seu impacto na sua motivação e desempenho e por último perante a análise teórica e empírica propor recomendações e linhas estratégicas para reforçar a valorização funcional e o desenvolvimento organizacional da PSP.

Em suma, pretende-se consolidar o quadro teórico alusivo ao tema, complementando-o por uma análise empírica para aferir com mais precisão, com o objetivo de refletir de crítica e construtiva perante os resultados obtidos, bem como, propor novas linhas de investigação para aprofundar a compreender outras perspetivas sobre a problemática.

ESTADO DA ARTE

Desenvolvimento Organizacional e Valorização do Capital Humano

O desenvolvimento organizacional (DO) pode ser definido como um processo planeado de mudança que articula estratégia, pessoas, estrutura e processos, com o propósito de elevar simultaneamente a eficácia e a eficiência de uma organização. Esta perspectiva, de natureza sistémica, é particularmente pertinente em organizações alta credibilidade como a PSP, onde a estabilidade e seriedade é fundamental uma vez a missão que visa salvaguardar, muitas vezes em contexto operacionais complexos e em rápida mutação e transformação (Garvin, 1993).

A literatura clássica define o DO como uma disciplina que, no seio das organizações está diretamente relacionada com o diagnóstico, intervenção e avaliação, tornando-se assim uma ferramenta e recurso evidente e crucial para a qualidade, tomada de decisão e o envolvimento das equipas ou parceiros ao longo do processo (Cummings & Worley, 2018) reduzindo dessa forma a resistência possibilitando o aumentando das vantagens de forma consistente e duradoura (Rousseau, 2006).

O conceito de DO tem, complementarmente subjacente a teoria da mudança planeada, que destaca a importância de clarificar os objetivos, os incentivos e capacitar as equipas permitindo alcançar os objetivos, permitindo assim gerar o sentimento de pequenas vitórias, que de forma progressiva e contínua influem na transformação organizacional (Kotter, 1996).

Assim, a referida ferramenta é útil para compreender por que razão o DO importa em qualquer instituição, e também à PSP, assim tal teoria está alicerçada em recursos, capacidades e rotinas socialmente complexas, conhecimento tácito e técnico, coordenação interfuncional, confiança e reputação (Barney, 1991), todavia tais aspetos são difíceis de medir e aferir, por isso, consideram-se uma forma de perceber as melhorias nas instituições é quando é alcançado a qualidade, fiabilidade e legitimidade do serviço (Becker & Huselid, 2006).

Na ótica e com o propósito de valorizar os recursos humanos significa mais do que providenciar formação, exige a definição de uma estratégia coerente, passando por identificação de perfis de competência, definição de funções, métodos de reconhecimento,

promoção e progressão e formas de mobilidade que rentabilize e beneficie as competências individuais em prol do resultado coletivo (Aguinis & Kraiger, 2009). A evidência demonstra que a formação tem impacto quando está incorporada com a estratégia e quando existem ferramentas de avaliação dos resultados, e não sendo assim a formação em si um fator isolado (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Numa instituição em regra existem as funções de natureza operacional e as de administração ou designadas de apoio, como os recursos humanos, a logística, as finanças, os sistemas de informação, a deontologia e disciplina e a comunicação, que funcionam como potenciadores de capacidade, isto é, permitem dar as ferramentas para o normal desenrolar de uma instituição, sem entropias e dificuldades, libertando os recursos humanos para a missão operacional (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).. Esses efeitos resultam de competências específicas e transversais, que contempla um conjunto de normas, processos, formas de comunicação, quer interna quer externa, e tratamento e análise da informação com vista à resolução de problemas, competências essas doutamente alicerçadas e estruturadas por princípios.

Surge-nos assim, outro conceito importante o da aprendizagem organizacional, definida pela literatura como práticas que transformam a formação num ecossistema de aprendizagem, conjugado por uma estrutura formativa robusta, oportunidades, supervisão e reconhecimento, obtendo-se assim ganhos permanentes no desempenho, eficiência e eficácia (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Importa, porém, institucionalizar a passagem do conhecimento teórico para o prático, através de instruções prévias e subsequentes à execução e pelo registo das lições aprendidas, e praticar, quando necessário, aprendizagem dupla, não apenas corrigir as incorreções e desvios às regras, mas também como ferramenta que serve para a melhoria dos processos e procedimentos. (Argyris & Schön, 1978). Existem práticas internacionais em administração pública e organizações de alta fiabilidade que oferecem ferramentas valiosas para densificar estes princípios. Um dos exemplos é a adoção de evidence-based management (EBM) que recomenda decisões baseadas na ciência, em informação e de uma avaliação rigorosa das intervenções com uma periodicidade reduzida com o objetivo de testar e tirar conclusão e aprendizagens (Rousseau, 2006; OECD, 2017).

Outra prática defende que a gestão de uma mudança, requer disciplina e de uma estratégia que alinhe visão, incentivos e a utilização de uma comunicação interna tal como

fatores que auxiliam na diminuição de resistências e a transformar ganhos iniciais em rotina (Kotter, 1996).

Em terceiro lugar, a criação de um clima de segurança psicológica onde é permitido a partilha de dificuldades sinalizar possíveis erros com um espírito construtivo, bem como, a colocação de dúvidas e de propostas de melhorias sem medo de sanção, estas práticas favorecem a inovação e a aprendizagem coletiva que quando conjugadas com avaliações regulares, melhoram a qualidade das decisões e a coordenação em ambientes de pressão (Edmondson, 1999; Salas et al., 2012).

Outra boa prática é a arquitetura de competências com formação, certificação e mobilidade por competências. A definição de perfis por competências, que reconhecem a valorização e o progresso, gerando o aumento de valor nas funções e conjuga a formação à expectativa real de criação de oportunidades (Ulrich & Brockbank, 2005). Esta abordagem reforça a justiça dos procedimentos e da valorização, que, por sua vez, se associa a níveis mais elevados de motivação, satisfação e melhoria dos comportamentos (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). A justiça organizacional é, pois, um mediador crítico entre políticas de valorização e resultados de desempenho.

A gestão simples da informação constitui, também, uma prática a consolidar, sendo recomendando a definição de indicadores por cada, definidos e revistos com o envolvimento e concordância das equipas, com metas previstas que avaliem a adequação dos processos, disponibilidade e satisfação. Esses indicadores devem apoiar a decisão, orientar prioridades, calibrar recursos e identificar bloqueios (OECD, 2017; Weick & Sutcliffe, 2015). Assim, a informação deverá partilhada e difundida para as restantes equipas, tal partilha contribui para instituir uma cultura de partilha e de aperfeiçoamento dos procedimentos o que gera em si uma aprendizagem coletiva que permite a redução da disparidade de procedimentos (Garvin, 1993; Salas et al., 2012).

Assim, as boas práticas poderão ser adaptadas ao contexto da PSP, em quatro eixos, primeiro, clarificação de funções e missões, em segundo práticas formativas frequentes com debate de dificuldades, com o registo de pontos positivos e negativos e lições aprendidas em cada contexto, terceiro, sistemas de avaliação rigorosa, por processo e função, definição de metas, e medição dos resultados permitindo ajustes, e por último, o reconhecimento, valorização e progressão permitindo melhorias com mobilidade interna e comunicação

transparente de critérios e feedback individualizado. Estes processos exigem liderança próxima das chefias intermédias, com diferenciação e resolução dos problemas, e feedback orientado para a melhoria e princípios alinhados com as organizações de alta fiabilidade (Weick & Sutcliffe, 2015).

O impacto esperado é a melhoria dos processos de apoio mais confiáveis com redução de erros e otimização do tempo, melhor qualidade da informação que permitem decisões mais sustentadas, equipas reconhecidas e valorizadas gerando maior motivação e retenção e a prestação de contas torna-se mais clara e menos onerosa. A ligação entre DO e resultados não é instantânea, mas é cumulativa, pequenas melhorias sustentadas criam efeitos compostos que se tornam visíveis. Por isso, a avaliação deve acompanhar o ritmo de implementação, com revisões periódicas com análise construtiva sobre os indicadores, a aplicação prática e as melhorias e ajustes necessários, este ciclo, é fundamental para o DO se tornar uma prática institucional.

Em síntese, a literatura considera que o DO e a valorização do capital humano, aplicados às funções de apoio da PSP, exigem a articulação entre formação com mobilidade, justiça no seio da organização, rotinas de aprendizagem, gestão simples e disciplinada da informação e da mudança, mostrando assim que quando estes elementos convergem, as funções de apoio operam como um verdadeiro multiplicador de capacidade, reforçando a eficácia, a previsibilidade e a legitimidade da ação policial perante o cidadão (Cummings & Worley, 2018; OECD, 2017; Weick & Sutcliffe, 2015).

Formação, Motivação e Desempenho

A formação constitui um instrumento estratégico para o DO quando concebida como parte de um ecossistema de aperfeiçoamento que conjuga diagnóstico, definição de normas, mobilidade de funções e avaliação de resultados. Em organizações, como a PSP, a qualificação dos profissionais nas funções de apoio influencia a prontidão e a qualidade da decisão de forma indireta, mas estrutural, ao afetar a coordenação, processos e a informação. A literatura tem mostrado, de forma consistente, que os benefícios da formação dependem menos do volume e mais do alinhamento com a estratégia, da qualidade das normas e, sobretudo, das condições, incluindo apoio da chefia e incentivos à sua aplicação (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).

Do ponto de vista conceptual, importa distinguir formação inicial, orientada para a socialização organizacional e aquisição de fundamentos técnicos, a formação contínua, que atualiza conhecimentos e consolida competências ao longo da carreira, e a formação especializada, dirigida a valências ou funções específicas. A formação pode ainda ser distinguida em dois tipos formação adquirida no próprio posto de trabalho que envolve o coaching, os estágios, a rotação nos postos de trabalho os manuais de procedimentos e partilha entre equipas, e as formações fora do local de trabalho, como cursos formais, quer presencial, digital e estágios práticos. A eficácia de cada tipo de formação depende da adequação entre a vertente teórica e a componente prática, bem como, da criação de oportunidades de aplicação dos conhecimentos aprendidos com a correspondente avaliação dos procedimentos, fatores que estão associados à melhoria dos resultados (Salas et al., 2012).

A transferência da aprendizagem para a aplicação prática é um fator determinante para o seu impacto. No modelo clássico de Baldwin e Ford (1988), a transferência resulta da interação entre características do formando, da formação do treino e do ambiente de trabalho. Sem suporte pós-formação, mesmo programas tecnicamente sólidos tendem a perder efeito com o tempo. No contexto policial, isto significa que a formação em processos, dados e normas deve ser acompanhada por contextos operacionais que possibilitam aplicar e testar os novos conhecimentos, devidamente supervisionados, bem como, efetuar reuniões correção e ajuste dos procedimentos para que sejam reforçados e adequados às dificuldades sentidas no terreno (Baldwin & Ford, 1988).

No domínio da avaliação, o modelo de Kirkpatrick continua a ser uma referência útil ao distinguir quatro níveis, a satisfação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). A literatura recomenda direcionar os esforços para o comportamento e os seus resultados, definindo indicadores de resultado alinhados com a missão, conjugados com métodos de medição antes, durante e após a tarefa reunindo-se assim todo o processo (Aguinis & Kraiger, 2009). Em alguns casos, abordagens como o da análise de retorno de investimento podem ser utilizadas para demonstrar resultados, todavia não pode ser confundido atribuição com contribuição.

A evidência mostra que, na administração pública e em forças de segurança, intervenções baseadas em conhecimento e devidamente supervisionadas geram mudanças comportamentais mensuráveis. Programas que utilizam simulações realistas e retorno

imediatos melhoram a tomada de decisão sob pressão e a coordenação de equipas e de várias equipas. Nas funções de apoio, a formação em gestão de processos tem sido associada a aumentos na fiabilidade da informação, uniformização de processos com ganhos de eficiência (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012). Em termos organizacionais, efeitos observáveis incluem maior capacidade de antecipação, melhor controlo das decisões e mais celeridade na disponibilização de meios.

A ligação entre formação, motivação e desempenho exige, contudo, uma leitura mais rigorosa. Em contextos públicos, a motivação integra componentes intrínsecas e extrínsecas, mediadas por princípios de justiça e de apoio organizacional (Rainey, 2014). A Teoria da autodeterminação defende que práticas que satisfazem necessidades de autonomia, competência e relacionamento produzem motivação de maior qualidade e consistência (Deci & Ryan, 2000). Quando a referida teoria é aplicada à formação, implica a definição de processos que promovam a competência, a eficácia nas decisões e vínculo social.

Apresentam-se outras perspetivas sobre a temática, em que a definição de objetivos (Locke & Latham, 2002), a expectativa funcional (Vroom, 1964) e a equidade (Adams, 1965), aumentam o desempenho, ou seja, quando ocorre a definição de objetivos específicos e desafiantes, o devido acompanhamento e a possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos e vêm o seu esforço e desempenho valorizados geram motivação que transformam os comportamentos, a cooperação e ao aumento do desempenho.

O sentimento de justiça organizacional desempenha, aqui, um papel decisivo estudos mostram que quando existe uma conexão entre a justiça e resultados estes geram maior motivação, satisfação, confiança e melhoria dos comportamentos, contribuindo para uma maior retenção dos recursos humanos (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Em termos práticos, políticas de formação com critérios transparentes de seleção, *feedback* e reconhecimento de competências reforçam a motivação e a mobilidade, agindo como mediadores do impacto organizacional. Nas forças de segurança, onde as culturas e identidades profissionais são fortes, a perceção de respeito e transparência nas decisões internas facilita a adoção de novos comportamentos e uma maior cooperação.

A conjugação da formação, motivação e desempenho configura uma cadeia de valor que assenta, no diagnóstico das necessidades, da definição das normas e da cabal assertiva comunicação assertiva geram processos de participação ativa e autónoma, que quando aliados uma correta supervisão, potenciam mudanças comportamentais e à melhoria dos

processos e dos seus resultados (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; OECD, 2017). Esta relação pode ser fortalecida, quando existe clareza nos objetivos, oportunidade de aplicação dos conhecimentos, acompanhamento e supervisão por parte das chefias e por uma monitorização e avaliação, permitindo aprender, ajustar e evoluir (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; OECD, 2017). Estes podem ser adequados em organizações com elevada confiança, sensibilidade nas missões, relutância em simplificar e indeferência à perícia e à resiliência, transformando a formação numa rotina de aprendizagem disciplinada (Weick & Sutcliffe, 2015).

Em suma, a formação cria valor quando é integrada num sistema que articula, um enquadramento normativo robusto, condições de mobilidade, justiça e um propósito público. A teoria da autodeterminação clarifica como delinear o processo de formação e aprendizagem que promova a competência e autonomia, evidenciando que ao conjugar a formação com o impacto social, a existência de objetivos, expectativas e igualdade e justiça permite que sejam alcançados melhor índices do empenho, esforço e confiança.

Quando estes elementos convergem com uma avaliação orientada para os resultados, e uma liderança próxima, investir na formação nas funções de apoio deixa de ser um custo percecionado para se tornar num potenciador que melhora motivação, desempenho e, por via indireta, a qualidade do serviço prestado e, desse modo aumento o empenho.

Enquadramento Jurídico e Normativo da PSP: Missões, Funções e Formação

Ao longo de presente trabalho procurou-se traçar um caminho que teve início na definição dos conceitos de gestão organizacional, de formação, de motivação, de desempenho, de funções de apoio e a sua relevância para as organizações, enquadramento fundamental para compreender de forma sólida a temática e o problema em estudo, isto é, a formação dos elementos policiais para a execução das funções de apoio na PSP, em concreto, as funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros e quais os seus impactos na motivação e no desempenho.

Após efetuar o estudo dos conceitos relevantes para o presente trabalho, tornou-se necessário efetuar o enquadramento jurídico e normativo da PSP, definindo a sua missão, organização, as funções em geral e as funções de logística, recursos humanos e recursos

financeiros e por fim qual a formação ministrada aos elementos policiais nesses conteúdos funcionais.

A PSP tem, nos termos da CRP e da LOPSP, a missão devidamente consagrada, sendo uma força de segurança de cariz civil, de âmbito nacional, integrada no setor público do Estado, dotada de autonomia administrativa, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos. A PSP é assim uma Força de Segurança única a nível nacional devidamente organizada e hierarquizada que exerce as suas atribuições previstas na Lei de Segurança Interna (LSI) e na LOPSP entre elas a prevenção criminal, manutenção da ordem e tranquilidade públicas, proteção de pessoas e bens e demais competências definidas na sua LOPSP.

A PSP está assim organizada hierarquicamente sendo constituída por profissionais com funções policiais, também designados por polícias e pessoal sem funções policiais, vinculados a uma relação jurídica de emprego público, na qual, os polícias, integram uma carreira especial da Administração Pública, resultado da singularidade das funções policiais exercidas, regendo-se pelo Código do Trabalho e pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Por sua vez o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP (EPPSP) consagra, prevê e norteia os princípios, as regras e o conteúdo funcional dos profissionais da PSP.

No âmbito do conteúdo funcional, a PSP contém nas suas Unidades elementos policiais com funções de natureza operacional elementos com funções de administração e de apoio, conforme organização da Direção Nacional da PSP (DNPSP), prevista nas Portarias n.º 379-A/2023 e Portaria n.º 379-B/2023 e no Despacho n.º 1168/2024. Assim a DNPSP está organizada em quatro Unidades Orgânicas (UO) nucleares, designadamente UO de Operações e Segurança, UO de Recursos Humanos, UO de Logística e Finanças e a UO de Segurança Aeroportuária e Controlo Fronteiriço.

Por sua vez as UO são constituídas por Departamentos, com competências e atribuições específicas em razão da matéria, designadamente o Departamento de Operações (DO), o Departamento de Informações Policiais (DIP), o Departamento de Investigação Criminal (DIC), o Departamento de Armas e Explosivos (DAE), o Departamento de Segurança Privada (DSP), o Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações (DSIC), o Departamento de Segurança Aeroportuária (DSA), o Departamento de Gestão

Integrada de Fronteiras (DGIF), o Departamento de Recursos Humanos (DRH), o Departamento de Formação (DF), o Departamento de Saúde e Assistência na Doença (DSAD), o Departamento de Logística (DL), o Departamento de Infraestruturas (DIE) e o Departamento de Gestão Financeira (DGF).

A PSP a nível nacional para além de possuir a DNPSP, está territorialmente organizada em Unidades e Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais com estrutura semelhante à DNPSP, sendo que não possui UO mas sim, áreas funcionais e não possui Departamentos, mas sim Núcleos, mas à semelhança da DNPSP que possui UO e Departamentos de cariz operacional e outros de cariz apoio, os Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais possuem duas áreas, a área operacional e a área de apoio, constituídas por diversos Núcleos conforme o Despacho n.º 20/GDN/2009.

Conforme previsto na Portaria n.º 379-B/2023 e no Despacho n.º 20/GDN/2009 o conteúdo funcional dos departamentos da DNPSP e dos Núcleos dos Comandos são em tudo semelhantes, todavia importa referir, que no presente estudo o nosso objeto de análise, do universo de todas as funções de apoio, será somente as funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros.

Neste sentido, são missões do DL e dos Núcleos de Logística, a gestão das instalações, viaturas, equipamentos e fardamento, a atualização e inventário dos bens, planear as necessidades, promover a aquisição dos bens da sua responsabilidade e uniformizar os procedimentos de execução de contratos de aquisição. Ao DRH e aos Núcleos de Recursos Humanos compete, a gestão, organização, planeamento e recrutamento dos RH, estabelecer normas relativas à colocação e transferência de RH e assegurar toda a atividade administrativa relativa à gestão do pessoal, por fim compete ao DGF e ao Núcleos de Recursos Financeiros assegurar a gestão orçamental, a normalização dos procedimentos contratuais, elaborar instrumentos de acompanhamento financeiro, controlar os procedimentos de gestão financeira processar e liquidar e as despesas superiormente autorizadas.

Após analisar conteúdo funcional das funções de apoio quer na DN quer no Comandos, com incidência nas funções de logística, recursos humanos e finanças, importa agora, no âmbito dessas funções, estudar a existência e adequação da formação que é

ministrada na PSP. Neste sentido a PSP providencia, para o seu desenvolvimento dos seus profissionais, ações de formação incluídas no período normal de trabalho (art. 57º EPPSP).

A formação na PSP está devidamente estabelecida e regulamentada tendo sido definida como uma prioridade, sendo estabelecida como um dos eixos estratégicos da PSP, onde nos últimos anos tem sido realizado um investimento notório na formação e na valorização do seus RH (PSP, 2025). Assim, toda a formação ministrada na PSP está consagrada na Diretiva Base da Formação (PSP, 2009), definindo toda a estrutura pedagógica e orienta toda a formação profissional na PSP, sendo internamente distinguida nos seguintes tipos, formação inicial, formação de especialização, formação de progressão e formação contínua.

A formação inicial é ministrada de forma partilhada entre a Escola Prática de Polícia (EPP) conforme Decreto Regulamentar n.º 26/2009, onde para além de outros cursos previstos, é ministrado o curso de formação de agentes, e no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), estabelecimento público do ensino superior universitário policial, com autonomia científica, pedagógica e administrativa, a quem cabe ministrar formação inicial, onde é ministrado o curso de formação de oficiais de acordo com o Decreto-Lei n.º 275/2009.

Assim, o ingresso e a formação inicial dos agentes, previsto no regulamento do Curso de Formação de Agentes (RFACFA) conforme Despacho n.º 12715/202, define a duração, o regime, os estágios e os recursos pedagógicos avançados, densificando os padrões de qualificação técnica e comportamental de base. No que concerne ao plano de estudos e às matérias lecionadas conforme o anexo do referido regulamento constata-se que o mesmo está maioritariamente direcionado para as áreas jurídicas e policiais, não existindo nenhuma disciplina sobre recursos humanos, logística e finanças.

No que concerne à formação dos oficiais de polícia, a mesma é ministrada no ISCPSI, através de um ciclo de estudos de mestrado integrado em ciências policiais devidamente regulada pelo Despacho n.º 7902/2010, que foi sendo atualizado (Aviso n.º 8826/2019). Assim o mestrado integrado densifica o percurso académico-profissional dos oficiais e evidencia uma matriz de saberes principalmente direcionada para as ciências policiais, direito, ciências sociais aplicadas e ciências exatas. Constata-se que na primeira versão do plano de estudos nomeadamente do quadro n.º 6 a existência de uma unidade curricular de

logística e de gestão de recursos humanos, mas não existe nenhuma unidade para a área de finanças e de contratos, já na atualização ocorrida em 2019, mantém-se a existência de uma unidade curricular de gestão de recursos humanos, todavia a unidade curricular de logística foi extinta dando origem a duas unidades curriculares de administração policial.

No que concerne às formações ou cursos de promoção, existe na PSP três cursos, o curso de promoção de Chefes (CFC), Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) e o Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP). O CFC está previsto no Despacho 28/GDN/2022 que aprova o regulamento de frequência e avaliação do curso de chefes, que à semelhança dos cursos acima abordados, o plano de estudos está previsto no anexo ao regulamento, que mantém uma grande prevalência para a componente jurídica e policial, contudo prevê a disciplina de gestão administrativa que poderá incorporar a área de RH, mas nada nos confirma ou infirma a existência de matérias de logística e finanças.

Seguidamente está previsto o CCDP, condição para promoção a subintendente e, que na versão mais recente de acordo com a Portaria n.º 327/2024/1 que atualizou a Portaria n.º 101/2018, confere diploma de pós-graduação e possui um plano de estudos centrado na liderança e administração policial, políticas e estratégia de segurança, gestão e comando e direito policial, ou seja, é abordado a temática de contratação e de logística, mas é omissa no que concerne à gestão de recursos humanos.

Por último temos o CDEP, que constitui requisito para promoção a superintendente, consagrado na Portaria n.º 245/2016 que define o plano de estudos e normas de admissão, frequência e avaliação. O referido curso está centrado na administração e gestão pública, geopolítica, estratégia e políticas de segurança, prospetiva, planeamento e gestão da operação e Direito, Justiça e Segurança, neste caso a referência às três áreas em estudo está previsto na unidade de administração e gestão pública.

Por último, temos as formações contínuas e de especialização com previsão na Diretiva Base da Formação (PSP, 2009), que consagra ao Departamento de formação as seguintes competências, efetuar o levantamento de todas as necessidades de formação, aprovar o portefólio de toda a formação policial, reunir todas as necessidades formativas previstas no portefólio e planear toda a atividade anual de formação que termina com a aprovação do plano anual de formação (PAF).

Ao analisar-se o portefólio da formação policial nos anos de 2023 e 2024, constatou-se que o portefólio de 2023 contém 195 ações de formação e o de 2024 contém 204 ações. Foi possível aferir quer em 2023, quer em 2024 que de todas as ações previstas, existiam somente 8 ações de formação versavam sobre as temáticas de logística, recursos humanos e recursos financeiros.

Com o objetivo de compreender com mais profundidade quais as formações contínuas e de especialização que têm sido ministradas, procedemos a uma pesquisa com maior detalhe, assim da análise meticulosa aos PAF de 2023 e de 2024, constatou-se que para esse anos estava previsto realizar, 32 e 39 cursos de formação, respetivamente, todos direcionados para conteúdos operacionais e policiais, sendo que em 2023 não se verificou nenhuma ação de formação sobre as funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros, já em 2024 constatou-se a previsão de realizar um curso na área de logística, nomeadamente o curso de mecânico de armamento.

Constatou-se que tem havido algum investimento na formação nessas, estando cada vez mais presente na PSP, designadamente no CFOP, no CCDP, e no CDEP, todavia está ainda pouco presente no CFA e CFC. No que concerne às formações contínuas e de especialização verificou-se a existência de um número bastante reduzido de formações nas áreas, constatou-se que nos dois anos analisados, constatou-se que não foi ministrada nenhuma ação de formação.

Em síntese, a PSP como qualquer organização possui funções de apoio, fazendo parte do conteúdo funcional dos elementos policiais, todavia, da análise teórica efetuada a formação que é ministrada está ainda muito direcionada para as funções e matérias policiais e a formação para as funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros, não tem sido prioridade, sendo ainda muito residual.

MÉTODO

Tipo de Estudo

Este estudo tem natureza empírica e de carácter exploratório daí a ausência de formulação de hipóteses, tendo-nos circunscrito à delimitação do objeto de estudo e formulação do problema a investigar, partindo de uma revisão bibliográfica sobre a temática, bem como, uma revisão normativa e legal do conteúdo funcional e formativo nas funções de

apoio em estudo no seio da PSP, todavia quis-se medir de forma quantitativa a perceção real dos elementos policiais conferindo assim uma dimensão holística do problema.

Participantes

Participaram neste estudo 93 elementos policiais das três carreiras da PSP. A maioria é do género masculino, tem entre 40 e 49 anos, cerca de metade são da carreira de Agente e possuem mais de 25 anos de serviço (cf. figuras 1, 2, 3 e 4) e taxa de participação por unidade e serviço, onde a maioria integra a DNPSP e faz parte do Departamento e do Núcleo de Logística (cf. figura 5 e 6).

Figura 1

Caracterização dos Participantes por Género

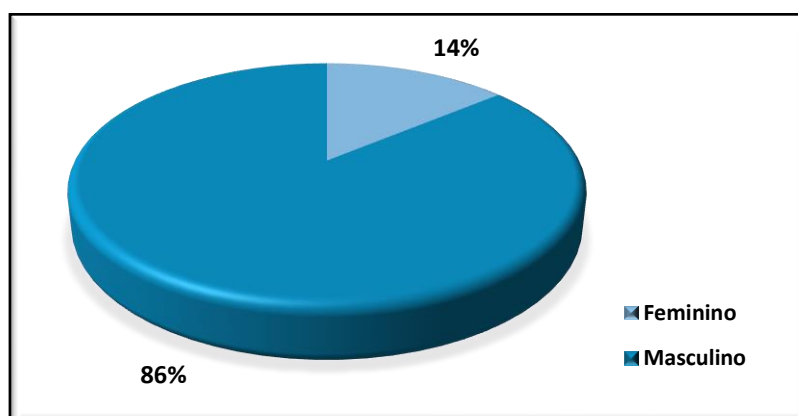


Figura 2

Caracterização dos Participantes por Idade

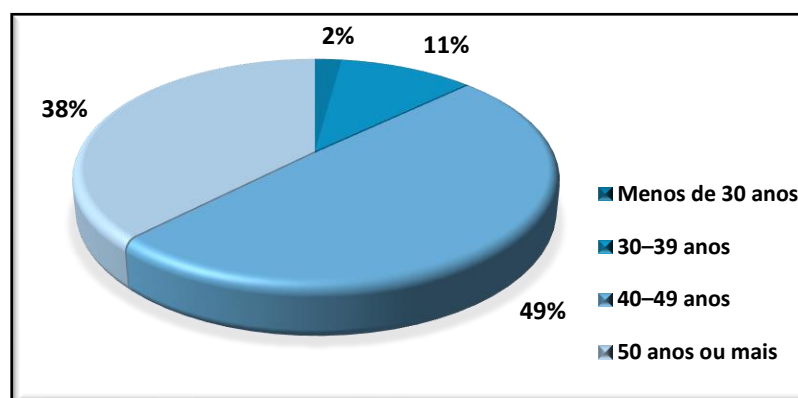


Figura 3

Caracterização dos Participantes por Carreira

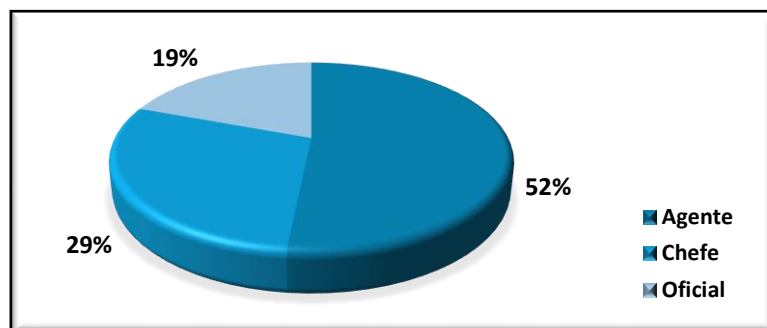


Figura 4

Caracterização dos Participantes por Tempo de Serviço

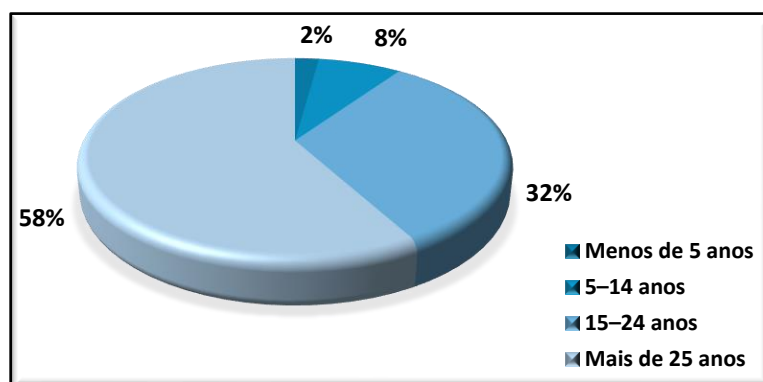


Figura 5

Caracterização dos Participantes por Unidade de Colocação

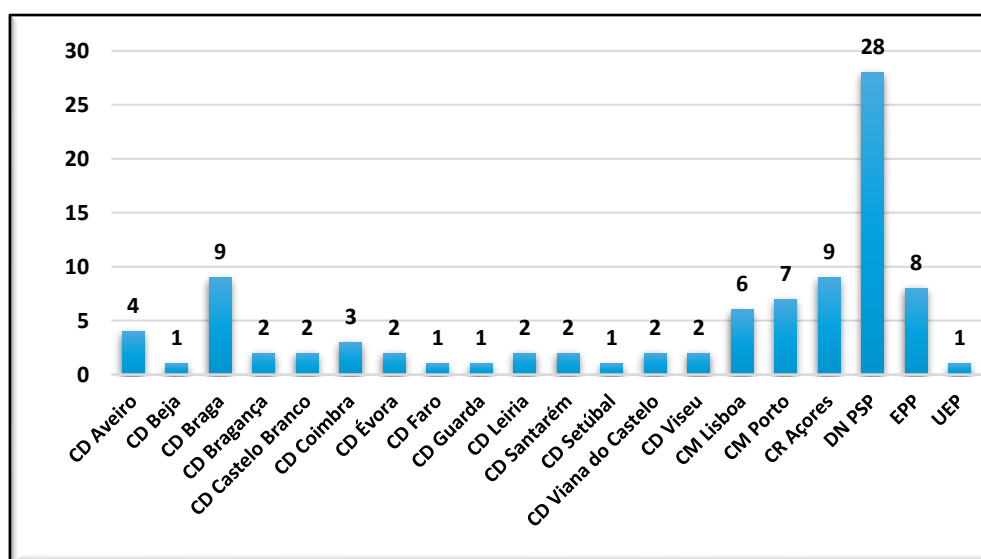
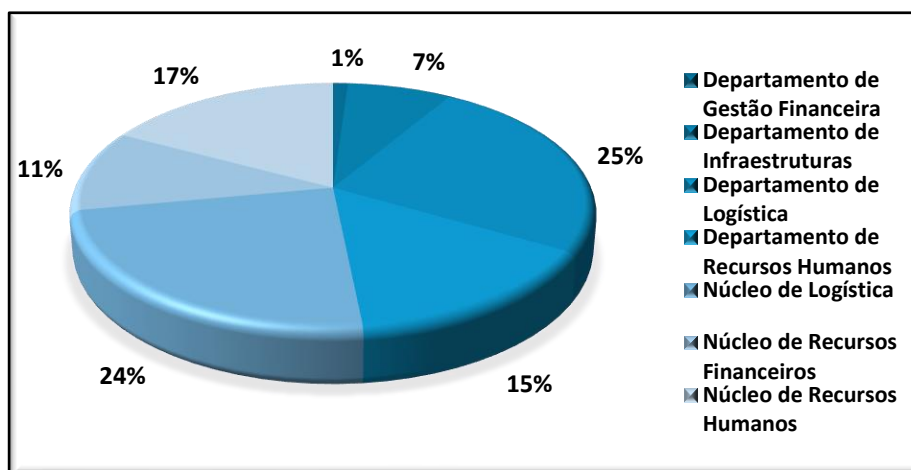


Figura 6

Caracterização dos Participantes por Serviço



Instrumento

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário (cf. apêndice A), de maneira a dirigir-se a todo o universo de potenciais respondentes, tendo-se recorrido ao aplicativo Google Forms. As perguntas foram formuladas de forma dirigida, com o objetivo de aferir o que os visados pensam sobre determinado assunto (Bell, 2002; Quivy & Campenhoudt, 2008), permitindo a obtenção de informação quantitativa, trabalhável e analisável também sob a forma qualitativa.

Utilizou-se um questionário com vinte e uma questões, duas com subquestão, uma aberta e as restantes fechadas. Aplicaram-se escalas de Likert e escolhas hierarquizadas. O universo incluiu 964 elementos e obtiveram-se 93 respostas válidas (9,65%)

Procedimento

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizado um questionário que teve como destinatários todos os elementos policiais da PSP, que prestam serviço nas funções de Recursos Humanos, Logística e Recursos Financeiros, nos Departamentos da DN e nos Núcleos de todos os Comandos e Unidades da PSP, difundido via email pelo Departamento de Formação da DN, após obtidas as necessárias autorizações. O questionário esteve disponível entre 18 de setembro e 2 de outubro, sendo respondido sob consentimento informado e garantia de confidencialidade.

O universo, conforme lista fornecida pelo DN/DRH, incluiu 964 elementos e obtiveram-se 93 respostas válidas, o que corresponde uma taxa de 9,65%. As respostas foram tratadas através da ferramenta Excel 365, tendo sido realizada uma análise estatística e descritiva simples.

Análise e Discussão dos Resultados

As primeiras questões incidiram sobre a formação, assim na primeira questão, conforme figura 7 e 8, os resultados mostram inequivocamente que a maior parte dos elementos policiais que responderam nunca receberam formação técnica para as funções que desempenham, representando 87% do total da amostra, porém, dos 13% que afirmaram já ter recebido formação, 69% consideram que a mesma foi adequada às suas funções.

Figura 7

Percentagem de elementos policiais que receberam formação

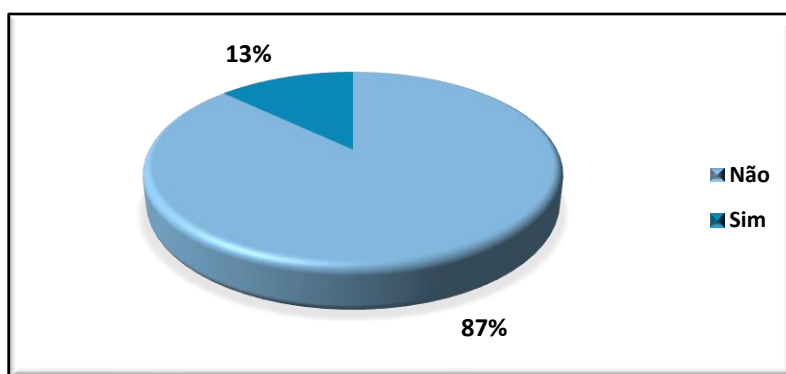
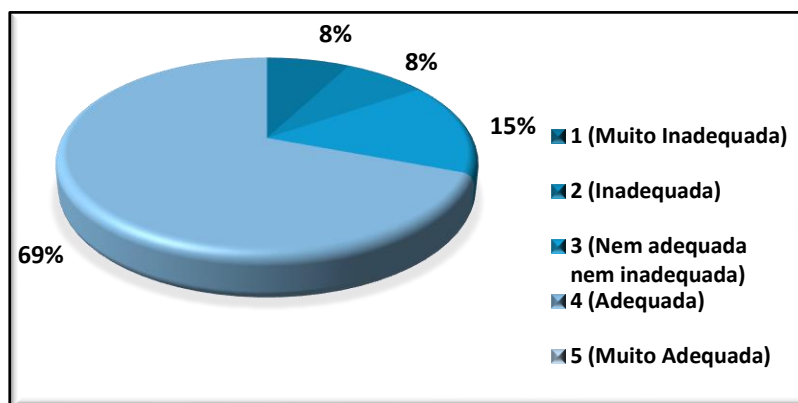


Figura 8

Adequação da formação para os elementos que receberam formação



Quando questionados, sobre quando e que tipo de formação receberam para as suas funções, uma vez mais, conforme vertido na figura 9, 15% afirmaram que receberam após assumirem a função e salienta-se que 81%

responderam que não receberam e, questionados de forma qualitativa se sabiam explicar o motivo, as respostas

Já no que concerne à tipologia e uma vez que podiam sinalizar mais do que uma hipótese (cf. Figura 10), no conjunto 19% das respostas incluíam a formação interna, 13% cursos externos, 17% autoformação e 5% formação inicial, mas uma vez mais, uma maioria de 68% afirmou não ter recebido qualquer formação.

Figura 9

Quando foi recebida formação

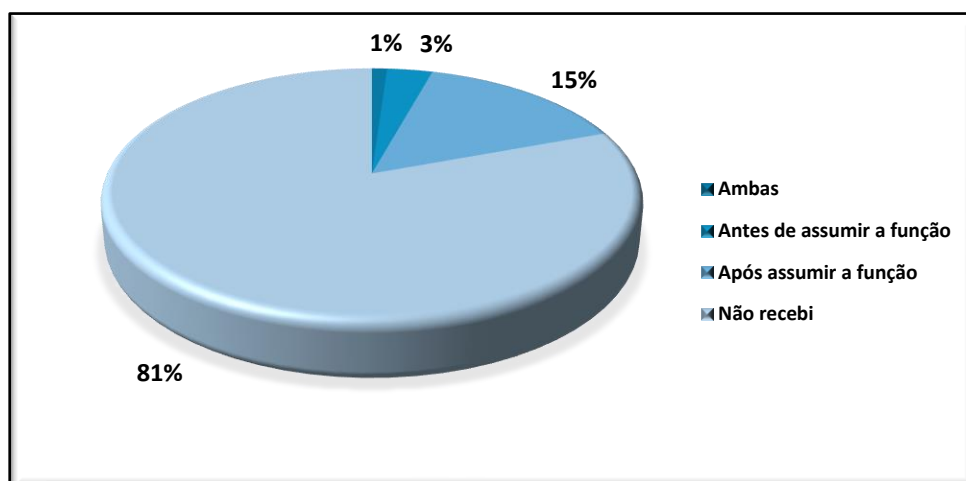
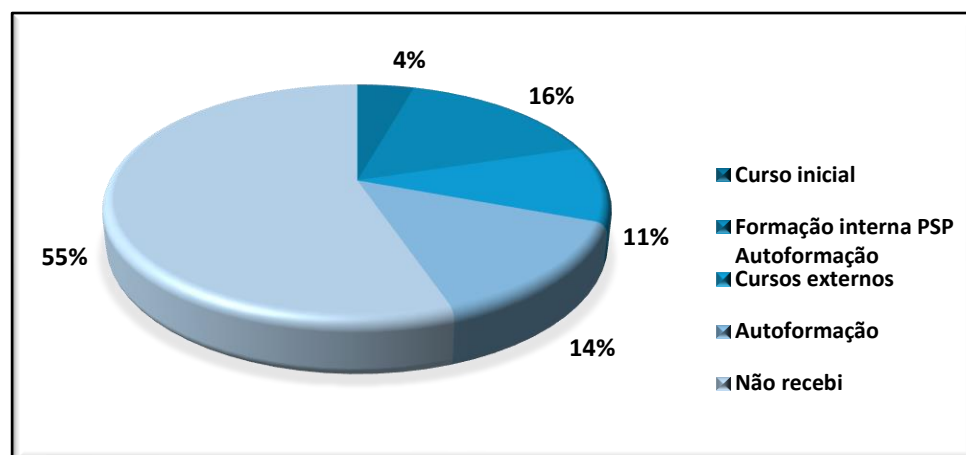


Figura 10

Tipologia da formação recebida



Procurou-se de seguida caracterizar a formação recebida (cf. Figura 11 e 12) pelos elementos policiais que responderam, nomeadamente no que tange à periodicidade, a maior parte afirmou ter recebido formação rara ou ocasionalmente, 81% e 16% respetivamente. Por fim e atendendo à experiência acumulada, questionados sobre se seria útil receber formação a resposta foi expressiva, sendo considerada extraordinariamente útil por 60% dos elementos e útil por 33%.

Figura 11

Periodicidade da formação recebida

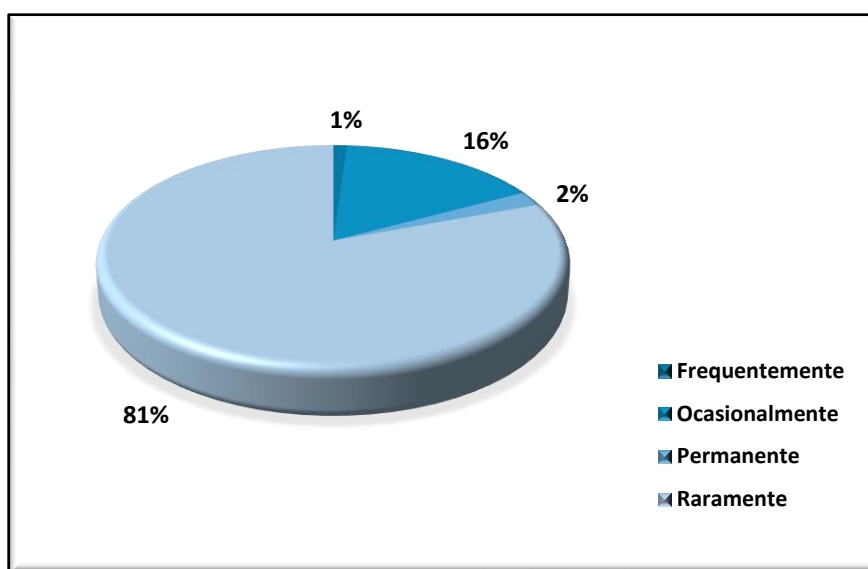
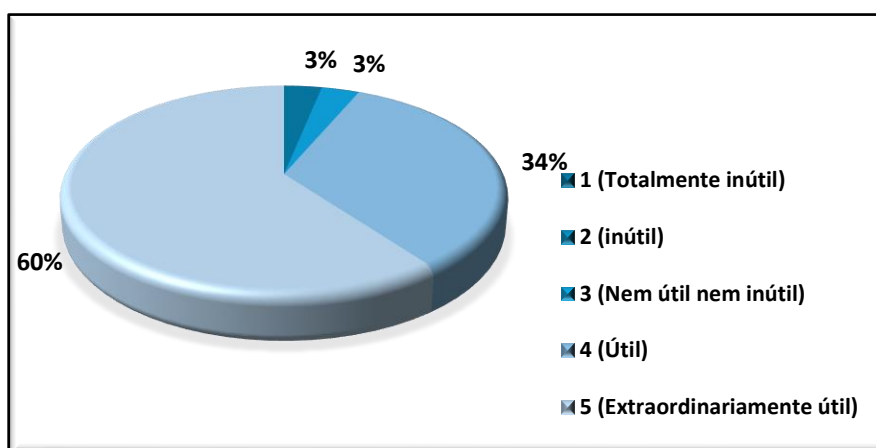


Figura 12

Seria útil em receber formação



No que tange ao desempenho, e de que forma a formação pode contribuir para a melhoria do desempenho, as respostas obtidas foram elucidativas, sendo que 21,5% concordaram e 77% concordaram totalmente que a formação contribui para a melhoria do desempenho técnico (cf. Figura 13) já no que concerne aos que receberam formação 42% concordaram totalmente e 41% concordaram que a mesma contribuiu significativamente para a melhoria do seu desempenho (cf. Figura 14).

Figura 13

A formação contribui para a melhoria do desempenho

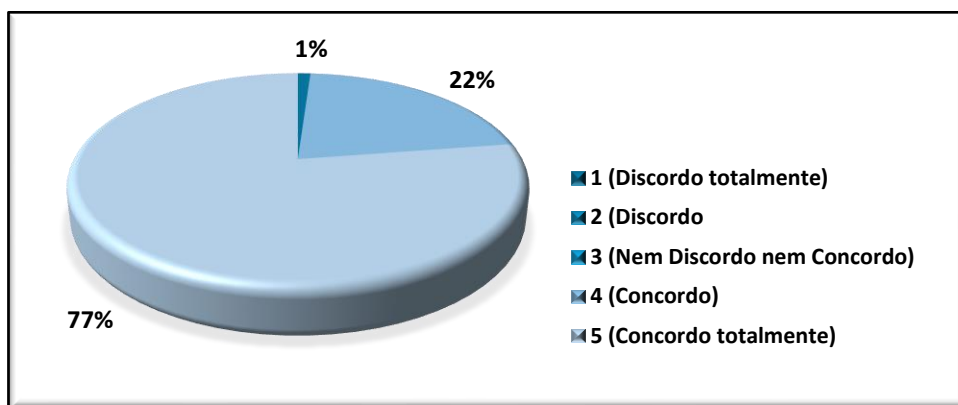
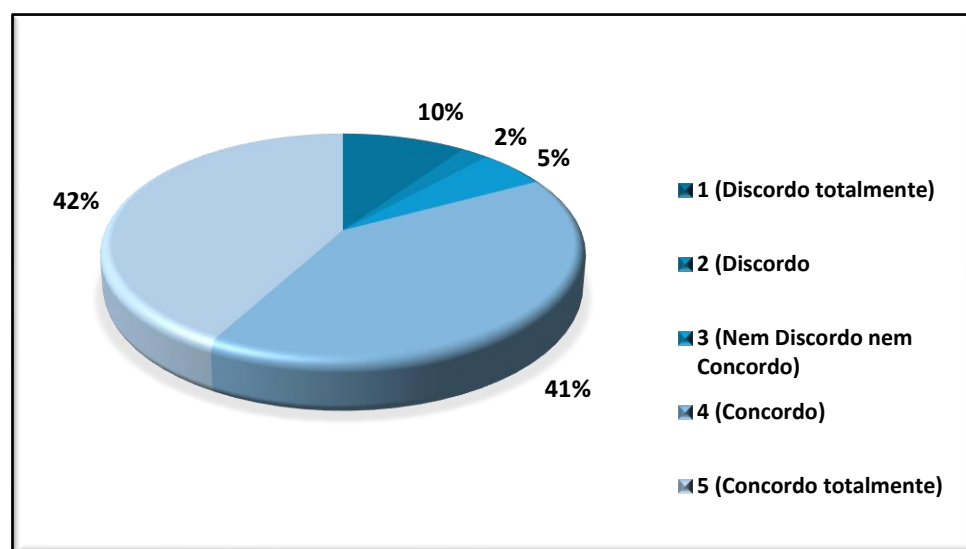


Figura 14

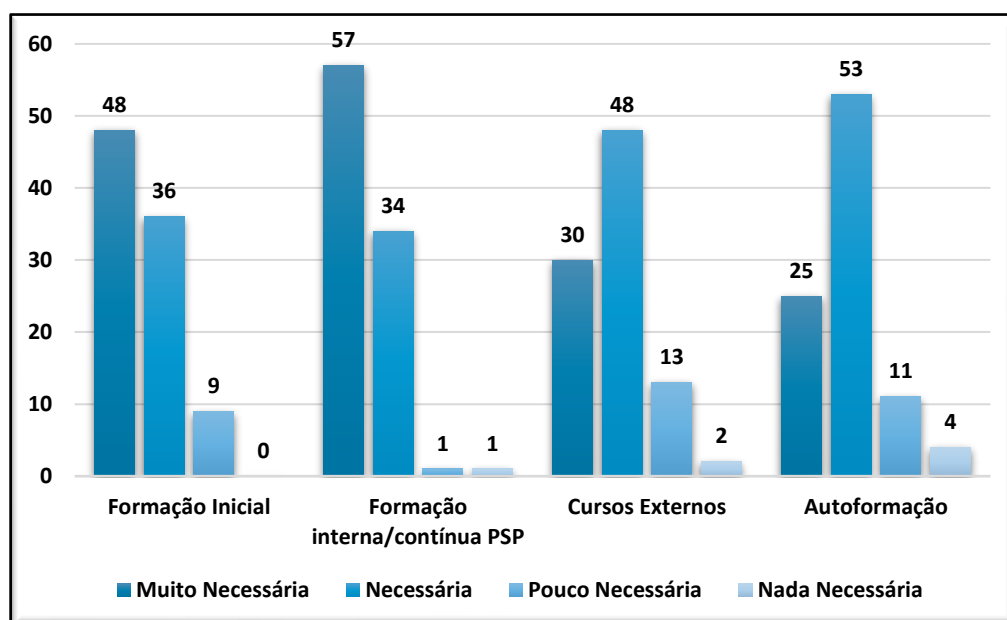
A formação recebida contribuiu para a melhoria do desempenho



Para a conclusão da análise da influência da formação no desempenho técnico tornou-se fundamental por fim aferir a opinião dos elementos sobre qual ou quais os tipos que os mesmos afirmaram mais necessária para o seu desempenho, através da Figura 15, é possível constatar que a formação interna, seguida da formação inicial foram os tipos de formação onde foram obtidas o maior número de repostas (57 e 48), já a autoformação e os cursos externos foram as tipologias de formação que foram consideradas necessárias com 53 e 48 respostas.

Figura 15

Tipo de formação considerada mais necessária para o desempenho das funções



Nos domínios da motivação e valorização das funções em estudo constatou-se (cf. Figura 16 e 17), que o sentimento dos elementos policiais indica que a maioria considerou estar motivado, uma vez que 52,7% concorda totalmente, se tivermos em linha de conta os dois níveis mais altos de resposta, isto é, os que concordaram e os que concordaram total 66,7% consideraram estar motivado. No plano da valorização das funções constatou-se que os dados não são tão expressivos, apesar de uma maioria afirmar que as suas funções são valorizadas 40,9%.

Figura 16

Níveis de Motivação no Exercício das Funções

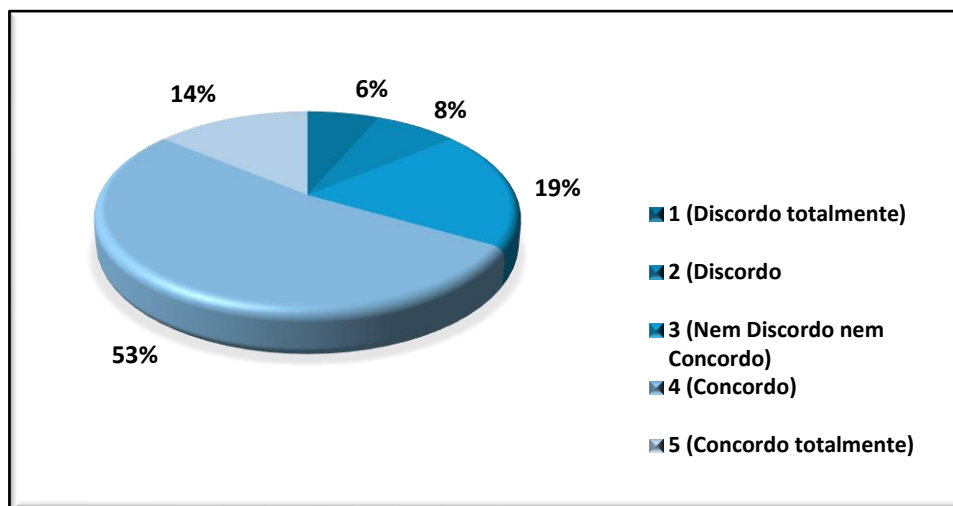
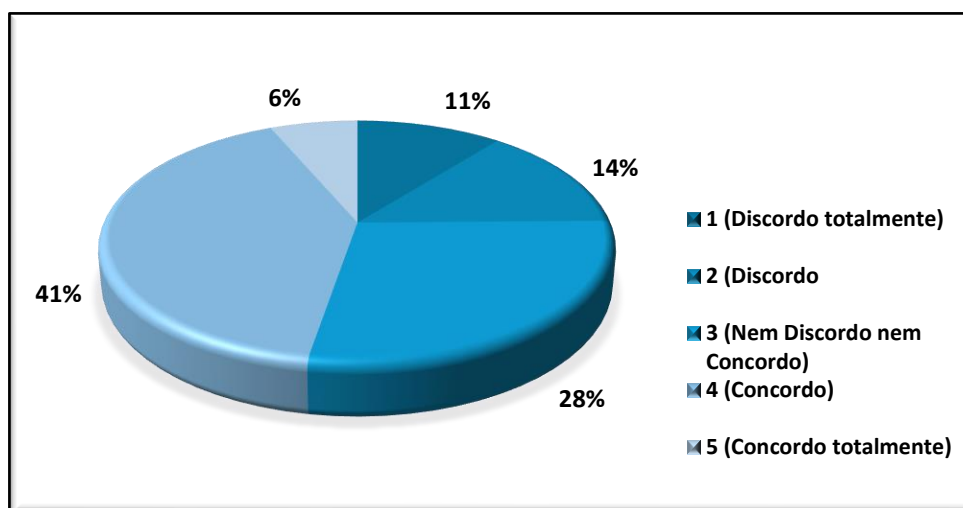


Figura 17

Sentimento de Valorização das funções dentro da PSP



Após aferir a percepção do nível de motivação e de valorização das funções, mediu-se qual o papel da formação nesta equação, isto é, se a formação reforçaria o sentimento de pertença, perante os resultados foi possível aferir que a maioria, 54.8% (cf. Figura 18) refere-se que na sua opinião reforçaria tal sentimento.

Figura 18

A formação e Qualificação reforçaria o sentimento de pertença

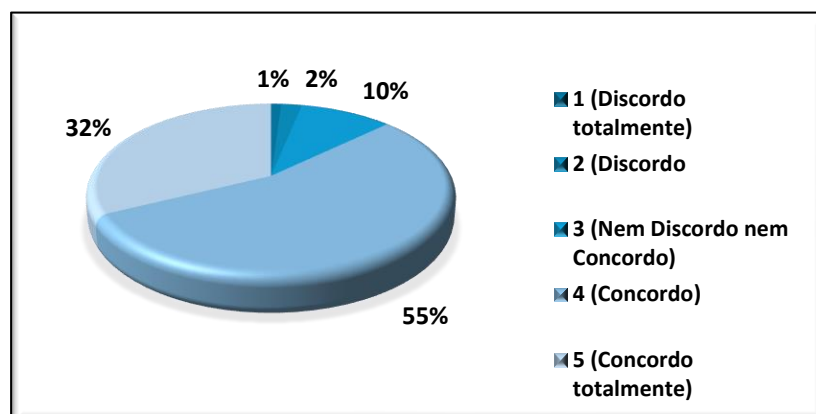
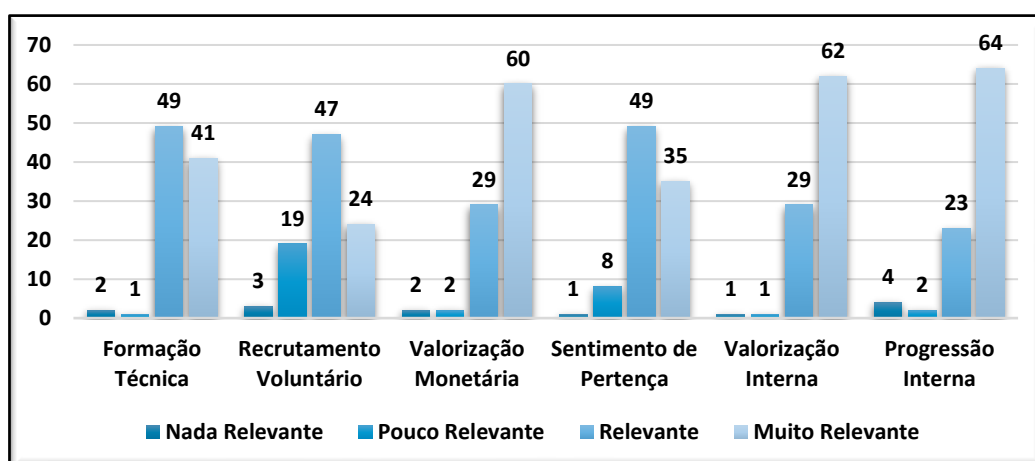


Figura 19

Fatores que poderão contribuir para aumentar a motivação



Em complemento à contribuição da formação como fator que contribui para o aumento da motivação, tentou-se aferir quais os fatores, para além da formação, poderiam na sua opinião poderiam contribuir para aumentar a sua motivação. Perante os seis fatores possíveis conforme a figura 19, foi possível constatar que os fatores que mais poderão contribuir para aumentar a sua motivação é a progressão interna com o maior número de elementos que consideraram muito relevante, seguido do fator valorização interna com 62 respostas e em terceiro a valorização monetária como fator. A formação e o sentimento de pertença são, porém, os fatores com o mesmo número de resposta que os que consideraram como relevantes (49) por último surge o recrutamento voluntário.

Em termos da perceção da relevância das funções para o funcionamento da PSP, conforme figura 20, 57% diz concordar totalmente, já se considerarmos todos os que concordaram e os que concordaram totalmente constatamos que 90% consideraram as funções como relevantes. Já quando questionados sobre quais os benefícios para a PSP resultantes da formação dos elementos policiais, o aumento da eficácia e eficiência surge em primeiro lugar, seguido pela melhoria dos processos produtivos, em terceiro surge funcionamento interno, já a formação dos recursos humanos surge na quarta posição e por último surge a valorização e motivação dos recursos humanos.

Figura 20

Perceção sobre a relevância das funções para o funcionamento da PSP

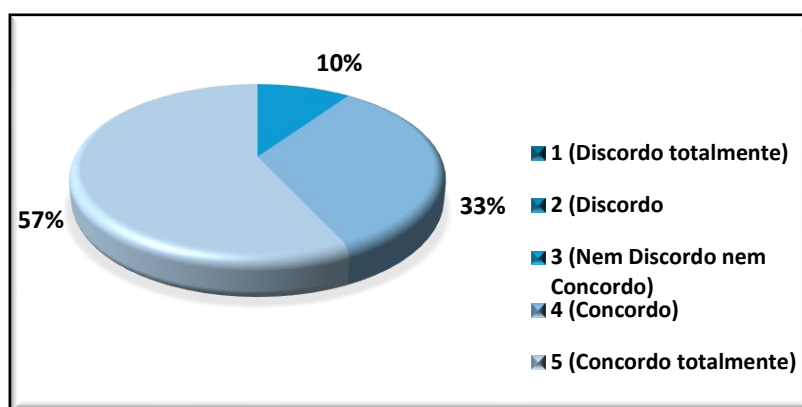
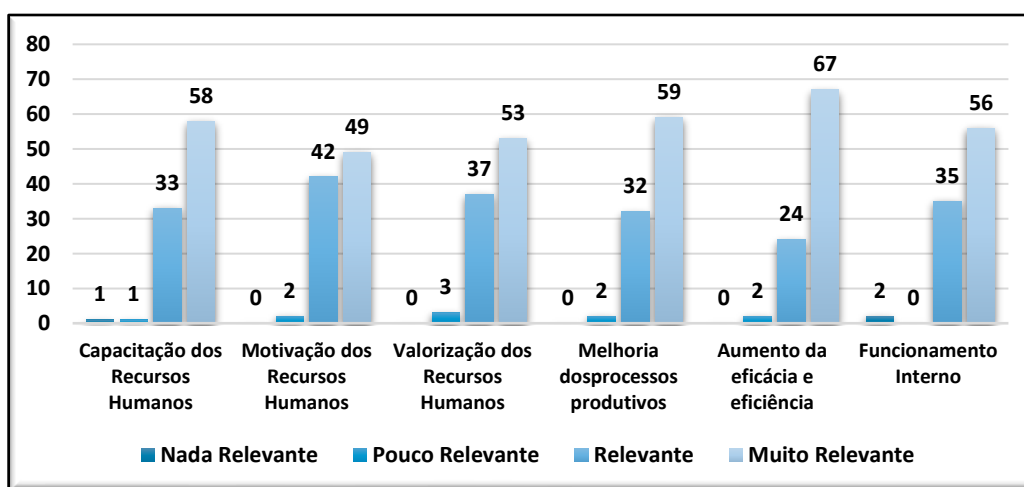


Figura 21

Quais os principais benefícios para a instituição da formação e qualificação dos policiais nas funções de apoio



Perante a análise dos resultados apresentados é possível assim retirar algumas considerações e conclusões. No capítulo da formação os dados revelaram que na opinião dos inquiridos a formação específica é reduzida (13%) e que a mesma ocorre muito raramente (81%), e os dados indicam que a capacitação tende a ocorrer após o exercício nessas funções (15%), o que corrobora a análise teórica onde a formação prevista é muito reduzida.

Já no que concerne ao desempenho, quando questionados sobre a utilidade de receber mais formação técnica e especializada, a maioria posiciona-se nos patamares superiores “útil” (34%) e “extraordinariamente útil” (60%). Para além de ser considerada útil, é também considerada como fator que contribui ou que contribuiu para a melhoria do desempenho, 99% e 94% afirmaram “concordo” ou “concordo totalmente”, o que evidencia que a formação influi na melhoria técnica. Quanto à tipologia de formação necessária, os resultados indicam a preferência na formação interna (57) e formação inicial (48), reconhecendo, porém, utilidade dos cursos externos e autoformação, mas atribuindo-lhes menor importância. Esta preferência poderá estar relacionada com o contexto interno onde o desempenho interno está alicerçado em procedimentos uniformizados.

Nos domínios de motivação e valorização, emerge uma tensão, por um lado, há reconhecimento claro de que as funções de apoio são relevantes e essenciais para o funcionamento institucional (57%), por outro, persistem sinais de valorização interna insuficiente. Não surpreende, por isso, que 55% concorde que a formação/qualificação reforça o sentimento de pertença. Perante os resultados é possível concluir que a formação para além de ter a finalidade de desenvolver competências para também, transmite investimento e confiança no papel desempenhado pelos profissionais nas funções não operacionais. A formação, no que concerne é um fator que contribui para a motivação, apesar de ser um dos fatores apontados para a motivação, todavia o reconhecimento e valorização assumem um papel importante. não é considerada como o único fator.

Finalmente, as funções de apoio são consideradas importantes para o funcionamento da instituição quanto à avaliação dos benefícios da formação para a instituição, a capacitação e motivação dos recursos humanos, a melhoria de processos e eficácia e eficiência e funcionamento interno são as categorias indicadas como “relevante” / “muito relevante”. Assim, maior formação específica, permite uma maior autonomia que permite aumentar a eficiência e eficácia dos processos, esta relação ressalva a legitimidade em tratar a formação não como um custo, mas sim com um investimento com benefícios institucionais.

CONCLUSÃO

O presente estudo de natureza empírica, visou enquadrar e analisar a capacitação e formação técnica dos elementos policiais colocados em funções não operacionais da PSP, em particular as de logística, recursos humanos e recursos financeiros e em que medida a formação contribui para a motivação, o desempenho e o desenvolvimento organizacional.

Assim, o estudo e processo metodológico, assumidamente exploratório, apoiou-se num inquérito por questionário direcionado aos profissionais devidamente sustentado e articulado com a literatura com evidência para a temática, oferecendo um retrato consistente do estado atual da formação e dos seus efeitos. Em síntese, a organização dispõe de um corpo profissional experiente e consciente da relevância sistémica das suas tarefas, porém, a formação direcionada para as funções de apoio, quer na quantidade e tipologia de cursos, quer na frequência e periodicidade em que é ministrada é ainda diminuta e com uma frequência insuficiente ao longo do ciclo de vida funcional.

A primeira conclusão está relacionada com o acesso à formação. A esmagadora maioria dos inquiridos afirmou nunca ter recebido formação técnica adequada às funções que ocupa. Tal constatação não traduz ceticismo quanto à formação, revela, antes, um desajuste entre necessidade operacional e oferta concreta. Sempre que a formação existiu e foi direcionada a avaliação foi francamente positiva. O problema, por conseguinte, não é intrínseco à formação, mas à sua estrutura e disponibilização, constatando-se a carência de cursos orientados para as necessidades reais dessas funções.

Daqui decorre a segunda conclusão, de natureza temporal. A componente técnica assenta na transmissão de conteúdos e de aprendizagens pela experiência, em vez de serem transmitidos antes ou no momento de assumir as funções. Esta inversão poderá originar desvantagens como a menor autonomia e uniformização e redundância dos processos.

A terceira conclusão respeita à periodicidade, mesmo onde existe formação, a formação é rara ou ocasional, não retirando assim vantagens da formação, isto é, o ciclo de aprendizagem, aplicação e avaliação, a atualização de conhecimentos limita-se às alterações de normativas e tecnológicas. Em equipas com longas carreiras a experiência é elevada, pequenas atualizações, desde que relevantes para as tarefas, poderão originar benefícios elevados. A carência de atualizações regulares, não se traduz somente a um momento, representa uma oportunidade de aumentar ganhos de eficiência e de melhoria dos processos.

A quarta conclusão centra-se na motivação e na valorização, a amostra dos elementos policiais reconheceu, de forma expressiva, que as funções de apoio são relevantes e essenciais para o funcionamento da PSP, mas esse reconhecimento nem sempre é reconhecido e valorizado. O efeito motivacional da formação é, portanto, duplamente relevante, desenvolve competências e transmite investimento da organização, reforçando o sentimento de pertença e compromisso. Importa, porém, referir que a formação não substitui o reconhecimento, a avaliação e a mobilidade apenas as potencia. A motivação sustentável resulta da convergência entre capacitação e valorização.

Num plano organizacional, foi possível aferir que a formação específica, oportuna e adequada poderá contribuir um maior profissionalismo e capacidade técnica dos elementos possibilitando o aumento da autonomia técnica, e a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos melhorando o funcionamento interno e a qualidade do serviço. A opinião dos participantes conjugada na literatura, legítima que a formação nas funções de apoio seja entendida como investimento que trará benefícios.

O carácter exploratório do presente trabalho e a dimensão da amostra não permite retirar conclusões robustas e generalizadas. Ainda assim, é possível compreender a consistência interna dos resultados, permite contê-lo perceber o funcionamento real das funções de apoio que conjugadas com a literatura reforçam a plausibilidade de mudanças incrementais. Perante os resultados alcançados onde é notória que a formação na PSP é na sua maioria direcionada para as ciências policiais, existindo assim uma carência latente de formação adequada às funções de logística, recursos humanos e recursos financeiros uma das medidas propostas no curto prazo poderá ser uma maior aposta nas formações contínuas e de especialização à semelhança do que já existe para as funções policiais.

Por outro lado, em futuros estudos importa refletir se as funções de apoio devem ser desempenhadas por elementos policiais e não somente pelos elementos com funções não policiais com qualificações técnicas, bem como, mantendo-se o atual paradigma se a formação inicial fornecida aos elementos policiais deverá ser a mesma para todos e não, existir uma formação inicial autónoma e adequada às funções de administração e de apoio.

Em suma, o objetivo é consolidar ainda mais o problema e procurar alcançar mais e melhor medidas que possam, no futuro, capacitar e valorizar ainda mais os recursos humanos da PSP contribuindo para uma instituição mais capacitada e motivada.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Anastácio, I. J., & Cossa, F. (2020). *Gestão de pessoas nas organizações*. Edições ISCIM.
- Araújo, M. A., & Lima, R. S. (2018). *Gestão de recursos: Perspetivas contemporâneas*. RH Atual.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Borges, R. M., & Ferreira, P. D. (2021). *Introdução à gestão de recursos humanos. Manual universitário*. Universidade Aberta.
- Cabral, A. C. B. (2023). *Práticas de gestão de recursos humanos, motivação e desempenho dos colaboradores: Uma análise empírica* [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores].
- Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.). (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (3.ª ed.). Editora RH.

- Centro de Formação Profissional. (2020). *Formação e desenvolvimento organizacional*. CFP Edições.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Constituição da República Portuguesa. (1976, 10 de abril). *Constituição da República Portuguesa*. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 86.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2018). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage.
- Cunha, R. C., Marques, C. A., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., Cunha, M. P., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. (2015). Aprova o Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 204.
- Decreto-Lei n.º 275/2009, de 1 de outubro. (2009). Aprova o Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 191, 6885–6896.
- Delgado, V. A. S. (2019). *O impacto da gestão de recursos humanos sustentável no bem-estar e na intenção de turnover dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].
- Despacho n.º 1168/2024, de 31 de janeiro. (2024). Define as unidades orgânicas flexíveis da Direção Nacional da PSP e respetivas atribuições. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 22.

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fernandes, R. (2020). *A formação como instrumento estratégico na PSP*. *Segurança & Cidadania*, 12(3), 45–59.
- Ferreira, R. A. T. (2019). *Mudança organizacional e motivação: Um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador* [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia].
- Freitas, M. P. R. L. (2016). *Impacto da formação e do desenvolvimento de RH no capital humano: O caso da empresa Projetos Educativos de Angola* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gomes, C. C. (2021). *Manual de gestão: Fundamentos e práticas*. Edições RH.
- Kiamvu Tamo, A. (2022). *Gestão das organizações: Perspetivas africanas*. Edição Académica.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (With a new preface). Harvard Business Review Press.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 117.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. (2007). Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 168.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. (2008). Lei de Segurança Interna. *Diário da República*, 1.ª série.

- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. (2009). Aprova o Código do Trabalho. *Diário da República, 1.ª série, n.º 30*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Mendonça, D., & Costa, R. (2020). A motivação no contexto das forças de segurança. *Revista de Administração Pública e Segurança, 12*(1), 25–40.
- Ministério da Administração Interna. (2009, 2 de outubro). *Decreto Regulamentar n.º 26/2009: Regulamento da Escola Prática de Polícia. Diário da República, 1.ª série, n.º 192, 7147–7152*.
- Ministério da Administração Interna. (2010, 26 de abril). *Portaria n.º 230/2010: Admissão e frequência do Mestrado em Ciências Policiais. Diário da República, 1.ª série, n.º 80, 1368–1370*.
- Ministério da Administração Interna. (2024, 12 de dezembro). *Portaria n.º 323/2024/1: Primeira alteração à Portaria n.º 245/2016. Diário da República, 1.ª série, n.º 241*.
- Ministério da Educação (Brasil). (2016). *Manual 11: Desenvolvimento de recursos humanos*. MEC.
- Mintzberg, H. (2000). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Dom Quixote.
- Murcho, N. Á. C., & Pacheco, J. E. P. (2020). A gestão da formação profissional no contexto da gestão de recursos humanos. *Educação, Ciência & Saúde, 7*(1), 203–215.
- Nascimento, A. R. S. (2018). *Desenvolvimento de recursos humanos: A formação profissional e o seu impacto na aprendizagem e desempenho organizacionais* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior].
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (Orgs.). (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Editora RH.
- OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing.

- PDRH – Instituto de Cereais de Moçambique. (2021). *Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos - PDRH 2022–2026*. Ministério da Indústria e Comércio.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Polícia de Segurança Pública. (2008). *Diretiva de base da formação: Formação profissional na PSP* (Norma de Execução Permanente n.º RH/DEF/FORM/01/01). Direção Nacional da PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2009, 6 de fevereiro). *Despacho n.º 20/GDN/2009: Organização das áreas operacional e de apoio nos comandos metropolitanos e distritais da PSP*. Direção Nacional da PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2019, 22 de maio). *Aviso n.º 8826/2019: Estrutura curricular e plano de estudos do mestrado integrado em Ciências Policiais*. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 98, 15848–15849.
- Polícia de Segurança Pública. (2021, 28 de dezembro). *Despacho n.º 12715/2021: Regulamento de frequência e avaliação do Curso de Formação de Agentes da PSP*. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 250, Parte C, 69–73.
- Polícia de Segurança Pública. (2021, 30 de novembro). *Aviso n.º 22491/2021: Estrutura curricular e plano de estudos da licenciatura em Ciências Policiais*. *Diário da República*, 2.ª série, n.º 232, 109–111.
- Polícia de Segurança Pública. (2022). *Plano de atividades PSP – 2023*. Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2022). *Plano de formação 2023*. Departamento de Formação, Direção Nacional da PSP.

- Polícia de Segurança Pública. (2022, 18 de novembro). *Despacho n.º 28/GDN/2022: Regulamento de frequência e avaliação do Curso de Formação de Chefes*. Direção Nacional da PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2023). *Plano de formação 2024*. Departamento de Formação, Direção Nacional da PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2024, 31 de janeiro). *Despacho n.º 1168/2024: Unidades orgânicas flexíveis da Direção Nacional da PSP*. *Diário da República, 2.ª série, n.º 22*, Parte C, 45–48.
- Polícia de Segurança Pública. (2025). *Estratégia 2025–2027 da Polícia de Segurança Pública*. Direção Nacional da PSP.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Portaria n.º 101/2018, de 12 de abril. (2018). Aprova o Curso de Comando e Direção Policial. *Diário da República, 1.ª série, n.º 72*, 1581–1583.
- Portaria n.º 245/2016, de 7 de setembro. (2016). Aprova o Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP). *Diário da República, 1.ª série, n.º 172*, 3130–3133.
- Portaria n.º 327/2024/1, de 17 de dezembro. (2024). Primeira alteração à Portaria n.º 101/2018. *Diário da República, 1.ª série, n.º 244*.
- Portaria n.º 379-A/2023, de 17 de novembro. (2023). Primeira alteração à Portaria n.º 416/2008. *Diário da República, 1.ª série, n.º 223*.
- Portaria n.º 379-B/2023, de 17 de novembro. (2023). Primeira alteração à Portaria n.º 383/2008. *Diário da República, 1.ª série, n.º 223*.
- Portugal. Polícia de Segurança Pública, Direção Nacional. (2010, 5 de maio). *Despacho (extrato) n.º 7902/2010*. *Diário da República, 2.ª série, n.º 87*.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.

- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass/Wiley.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105–131.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rocha, C. S. (2021). *Formação profissional: O impacto da formação contínua na perceção dos profissionais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].
- Rodrigues, M. T. (2019). *Gestão de recursos humanos: Princípios e práticas*. Edições Universitárias.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13, 74–101.
- Santos, L. M., & Oliveira, R. A. (2022). *Gestão e desenvolvimento de pessoas: Teorias e práticas*. RH Editora.
- Santos, R. C. (2009). *Avaliação do impacto da formação profissional: Aplicação do modelo de Kirkpatrick numa empresa multinacional - o caso da Allianz Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa].
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações* (1.^a ed.). Editora da UFRGS.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Vaz, A. F. G. C. T. (2017). *Desenvolvimento de recursos humanos: Um recorte contemporâneo* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto].
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (3rd ed.). Wiley.

Apêndice A

Guião do Questionário

Questionário – TIF VI CCDP - “O Desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos Policiais nas Funções de Apoio da PSP”,

No âmbito do projeto de Trabalho Individual Final do 6.º Curso de Comando e Direção Policial, subordinado ao tema: “**O Desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos Policiais nas Funções de Apoio da PSP**”, o Comissário Luís Miguel Reis Camilo, convida **todos os polícias da PSP que prestam serviço no Departamento de Infraestruturas e nos Departamentos e Núcleos de Logística, Recursos Humanos e Recursos Financeiros de todos os Comandos e Unidades da PSP, a responder a um questionário anónimo e confidencial**, de resposta rápida que tem fins exclusivamente académicos.

O Questionário pode ser acedido através do seguinte link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe6txE9NyLGoA8FZ-vy-FwSjF1_LEh29ZJ5afzWi42hkEIAA/viewform?usp=header

O objetivo é conhecer a capacitação profissional dos elementos policiais que prestam funções de apoio e o impacto dessa capacitação no desempenho, motivação e o desenvolvimento organizacional da PSP.

Ao submeter este questionário, confirma que compreende os objetivos do estudo e consente participar voluntariamente, de forma anónima.

Bloco A – Dados Sociodemográficos

1. Género:

Masculino Feminino

2. Idade:

Menos de 30 anos 30–39 anos 40–49 anos 50 anos ou mais

3. Carreira:

Agente Chefe Oficial

4. Tempo de serviço na PSP:

Menos de 5 anos 5–14 anos 15–24 anos Mais de 25 anos

5. Unidade/Comando de Colocação:

CD Aveiro

CD Beja

CD Braga

CD Bragança

O desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos
Policiais nas Funções de Apoio da PSP

- CD Castelo Branco
- CD Coimbra
- CD Évora
- CD Faro
- CD Guarda
- CD Leiria
- CD Portalegre
- CD Santarém
- CD Setúbal
- CD Viana do Castelo
- CD Vila Real
- CD Viseu
- CM Lisboa
- CM Porto
- CR Açores
- CR Madeira
- DN PSP
- EPP
- ISCPSI
- SSPSP
- UEP

6. Departamento/Núcleo onde exerce funções atualmente:

- Departamento de Recursos Humanos Departamento de Gestão Financeira
- Departamento de Logística Departamento de Infraestruturas
- Núcleo de Recursos Humanos Núcleo Recursos Financeiros Núcleo de Logística

Bloco B – Formação e Desempenho

O desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos
Policiais nas Funções de Apoio da PSP

7. Recebeu formação técnica e especializada para o exercício das suas atuais funções?

Sim Não

8. Se sim, considera que a formação técnica e especializada ministrada foi adequada às exigências técnicas para o desempenho das suas funções?:

1 (Totalmente inadequada)

2 (Inadequada)

3 (Nem adequada nem inadequada)

4 (Adequada)

5 (Totalmente adequada)

9. Quando recebeu formação técnica e especializada para as suas funções?

Antes de assumir a função Após assumir a função Ambas Não recebi

Se não recebeu formação técnica e especializada para esta função, sabe explicar porquê?

Resposta: _____

10. Tipologia da formação técnica e especializada recebida (pode sinalizar mais do que uma hipótese, se for o seu caso):

Curso inicial Formação interna PSP Cursos externos Autoformação Não recebi:

11. Classifique a periodicidade dessa formação técnica e especializada recebida:

Raramente Ocasionalmente Frequentemente Permanente

12. Em face do domínio dos processos que já tem, considera que seria útil receber mais formação técnica e especializada?:

1 (Totalmente inútil)

2 (inútil)

3 (Nem útil nem inútil)

4 (útil)

5 (Extraordinariamente útil)

13. Por favor diga qual é o seu grau de concordância com a seguinte frase – A formação técnica e especializada contribui para a melhoria do desempenho técnico de qualquer profissional:

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

O desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos
Policiais nas Funções de Apoio da PSP

5 (Concordo totalmente)

14. Por favor diga qual é o seu grau de concordância com a seguinte frase – A formação técnica e especializada recebida contribuiu significativamente para a melhoria do meu desempenho:

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

5 (Concordo totalmente)

15. Que tipo de formação considera ser mais necessária para o desempenho das suas funções?

	Nada necessária	Pouco necessária	Necessária	Muito necessária
Formação Inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação interna/contínua PSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos Externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoformação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco C – Motivação

16. Por favor pronuncie-se sobre a seguinte frase - Sinto-me motivado/a no exercício das minhas atuais funções?

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

5 (Concordo totalmente)

17. Por favor pronuncie-se sobre a seguinte frase – As minhas funções são valorizadas dentro da estrutura da PSP.

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

O desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos
Policiais nas Funções de Apoio da PSP

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

5 (Concordo totalmente)

18. Por favor pronuncie-se sobre a seguinte frase – A formação e qualificação técnica dos polícias em funções de apoio reforçaria o sentimento de pertença institucional:

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

5 (Concordo totalmente)

19. Na sua opinião quais os fatores que poderão contribuir para aumentar a **sua** motivação profissional? (procure, na medida do possível, estabelecer uma diferenciação entre estes fatores):

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Formação técnica e especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento Voluntário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização Monetária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de Pertença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progressão Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco D – Desenvolvimento organizacional

20. Por favor pronuncie-se sobre a seguinte frase – As minhas funções são relevantes e essenciais para o funcionamento da instituição:

1 (Discordo totalmente)

2 (Discordo)

3 (Nem discordo nem concordo)

4 (Concordo)

O desenvolvimento Organizacional da PSP: A Qualificação e Formação dos Elementos
Policiais nas Funções de Apoio da PSP

5 (Concordo totalmente)

21. Na sua opinião quais os benefícios para a instituição da formação e qualificação técnica dos polícias em funções de apoio:

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
Capacitação dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria dos processos produtivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da eficácia e eficiência da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionamento interno da PSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>